

RIVISTA INTERNAZIONALE  
DI  
SCIENZE ECONOMICHE  
E  
COMMERCIALI


Anno VII

Giugno 1960

N. 6

Publicazione mensile - Spedizione in abbonamento postale gruppo III

SOMMARIO

- 
- I. Procedure arbitrali delle dispute contrattuali negli Stati Uniti  
HAROLD W. DAVEY Pag. 501
- II. Considerazioni sul rendimento di una nave commerciale a propulsione convenzionale  
MICHELE TROISI » 514
- III. Una rivoluzione nella vendita al dettaglio di beni di massa a basso costo: le case di sconto americane  
FRANK MEISSNER » 524
- IV. Il mercato comune dal punto di vista americano  
HANS SENNHOLZ » 549
- V. Fedeltà alla marca e perdita di clientela  
MARCELLO L. VIDALE » 560
- VI. Le agenzie federali e il mercato del denaro  
RENATO GUADAGNINI » 571
- VII. Un classico dell'antisocialismo: Alfred Marshall  
AURELIO MACCHIORO » 581
- VIII. *Summaries-Zusammenfassungen* » 590
- IX. Relazioni alle assemblee societarie - « Eridania »  
Zuccherifici Nazionali » 599

SOTTO GLI AUSPICI DELLA  
UNIVERSITÀ COMMERCIALE LUIGI BOCCONI - MILANO

CEDAM - CASA EDITRICE DOTT. A. MILANI - PADOVA



COMITATO DI DIREZIONE - EDITORIAL BOARD:

F. BRAMBILLA (Università Bocconi, Milano) - U. CAPRARA (Università di Torino) - G. DELL'AMORE (Università Bocconi, Milano) - G. DEMARIA (Università Bocconi, Milano) - A. GRAZIANI (Università di Napoli) - FRZ. MACHLUP (The Johns Hopkins University, Baltimore) - A. MAHR (Universität, Wien) - C. MASINI (Università di Parma) - S. SASSI (Università di Napoli) - E. SCHNEIDER (Christian - Albrechts - Universität, Kiel) - A. SCOTTO (Università di Genova) - N. TRIDENTE (Università di Bari).

DIRETTORE RESPONSABILE - MANAGING EDITOR:

TULLIO BAGIOTTI (Università Bocconi, Milano).

DIREZIONE e REDAZIONE - EDITORIAL OFFICE: Milano (734), Via P. Teulì, 1  
- Telefono 830031 - Conto Corrente Postale 3-32561.

AMMINISTRAZIONE: Padova, CEDAM, Via Jappelli, 5 (c/c postale 9/429).

ABBONAMENTO 1960 - SUBSCRIPTION 1960: 12 numeri, Italia L. 4.500: Abroad  
L. 6.000.

ANNATE ARRETRATE - BACK ISSUES: 1954-55, L. 4.000; 1956, L. 4.000; 1957,  
L. 4.000; 1958, L. 4.000; 1959, L. 4.000.

---

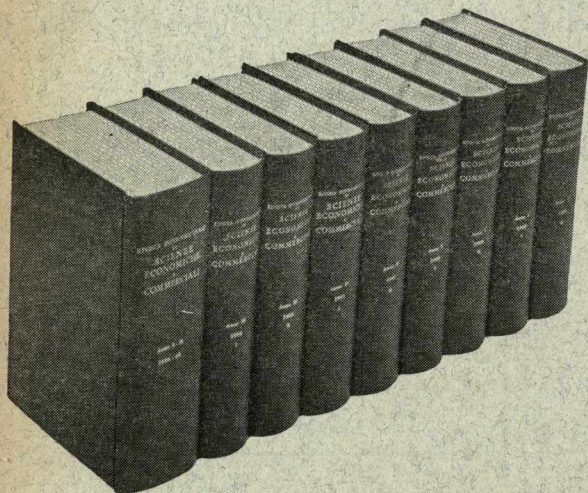
## RIVISTA INTERNAZIONALE DI SCIENZE ECONOMICHE E COMMERCIALI

---

- ◇ NELLO STUDIO DEL PROFESSIONISTA
- ◇ NELLA BIBLIOTECA DELLO STUDIO
- ◇ NELL'UFFICIO DEL DIRIGENTE

*la collezione completa della*  
RIVISTA INTERNAZIONALE.

*Il pregio di una collezione  
si accresce nel tempo. Domanda-  
te gli arretrati!*



Fascicoli sciolti		Fascicoli rilegati (*)	
1954/5	L. 4.000	1954/5	L. 5.200
1956	» 4.000	1956	» 5.600
1957	» 4.000	1957	» 5.600
1958	» 4.000	1958	» 5.600
1959	» 4.000	1959	» 5.600

(\*) In tela bucram con impressioni in oro. La collezione completa è di 7 volumi, come nell'illustrazione.



RIVISTA INTERNAZIONALE  
DI  
SCIENZE ECONOMICHE  
E  
COMMERCIALI

Anno VII

Giugno 1960

N. 6

PROCEDURE ARBITRALI  
DELLE DISPUTE CONTRATTUALI  
NEGLI STATI UNITI (\*)

L'uso dell'arbitrato privato per la sistemazione finale delle dispute insorgenti dall'esistenza di un contratto collettivo è un portato tipico delle relazioni sindacali statunitensi. Esso non trova esatta controparte nei sistemi di contrattazione collettiva dei paesi dell'Europa occidentale. Questo articolo intende descrivere e analizzare sommariamente le pratiche d'arbitrato delle dispute negli Stati Uniti.

Tanto i sindacati che i datori di lavoro sono impegnati notevolmente a sviluppare sistemi efficaci di amministrazione degli accordi collettivi di lavoro, particolarmente dalla fine della seconda guerra mondiale. I contratti americani, specialmente nell'industria manifatturiera, tendono ad essere documenti lunghi e dettagliati, di cento pagine o più. Essi offrono pertanto numerose occasioni di disaccordo relativamente al loro autentico

(\*) La letteratura accademica sull'esperienza americana in materia d'arbitrato è già copiosa. Sfortunatamente, per il lettore europeo vi sono poche fonti attendibili all'infuori dei libri e delle riviste americane. Come punto di partenza per lo studioso che desidera avere un'informazione completa sull'esperienza americana, suggerirei la consultazione di due eccellenti e complete bibliografie. La prima, pubblicata dall'American Arbitration Association nel 1954, s'intitola *Arbitration Bibliography*, e può ottenersi dagli uffici della AAA, 447 Madison Avenue, New York, N. Y. (U.S.A.). La seconda e più aggiornata bibliografia è quella compilata da Vernon H. Jensen e Harold G. Ross della Cornell University: *Bibliography of Dispute Settlement by Third Parties*. La bibliografia di Ross-Jensen, come dice il titolo, comprende molto di più del processo d'arbitrato relativo alle lagnanze discusse nel presente articolo. Tuttavia le voci bibliografiche sull'arbitrato delle dispute sono complete. Un supplemento alla bibliografia di Ross-Jensen fu pubblicato nel 1959. La bibliografia originale era stata edita nel 1955.

Uno dei modi migliori di familiarizzarsi con la pratica arbitrale americana è quello di leggere le decisioni arbitrali stesse e il commento competente col quale gli arbitri le accompagnano. Il lettore può consultare anzitutto con profitto i *Labor Arbitration Reports*, pubblicazione regolare di testi di decisioni arbitrali a cura del *Bureau of National Affairs, Inc.*, 1231 24th Street, N. W. Washington 7, D. C., U.S.A. Relativamente al



significato e alla loro applicazione. Così tanto i sindacati che i datori pongono seria attenzione nel « vivere contrattualmente », tenendo l'altra parte rigorosamente responsabile dei termini contrattuali.

In questo clima di legalismo industriale, una procedura di mutua soddisfazione per la sistemazione pacifica delle dispute è una necessità ovvia. La risposta a questo bisogno è stata l'accettazione pressochè universale dell'*arbitrato privato* come passo terminale nelle procedure inerenti alle liti contrattuali. Più del 90% dei contratti collettivi di lavoro americani impongono alle parti, datori e sindacati, di usare dell'*arbitrato* come alternativa alla forza economica (serrata o sciopero) per la sistemazione definitiva di dispute che non possono essere uniformemente trattate o sistemate nei primi passi della procedura relativa a disaccordo contrattuale. Questa accettazione estensiva dell'*arbitrato* come strumento della migliorata amministrazione contrattuale è considerata dallo scrivente come lo sviluppo forse più costruttivo nelle relazioni del lavoro americano dalla fine della seconda guerra mondiale.

E' importante notare che la diffusa adozione dell'*arbitrato privato* ha avuto luogo in un periodo di tempo relativamente breve. Prima della seconda guerra mondiale soltanto un numero limitato di datori e di sindacati americani facevano uso delle procedure d'*arbitrato* per la sistemazione delle dispute relative ai contratti esistenti. Durante la guerra tuttavia il National War Labour Board costrinse datori e sindacati a includere le procedure di sistemazione arbitrali delle dispute nei contratti quando non si fossero decisi a farlo volontariamente. Così, una procedura originariamente promossa sotto le esigenze del tempo di guerra, è stata largamente accettata in modo *volontario*. Una minoranza di datori americani resta riluttante a sottomettere le dispute alla determinazione finale e vincolante di un « outsider ». Alcuni sindacati sono pure ancora scettici sull'efficacia dell'*arbi-*

---

commento degli arbitri e degli esponenti dei datori e dei sindacati, la fonte migliore è costituita dai volumi dei « proceedings » annuali della National Academy of Arbitrators, un'associazione di categoria dedicata a migliorare gli standards e l'etica della professione arbitrale negli Stati Uniti. I « proceedings » dell'Accademia sono pubblicati ogni anno dal Bureau of National Affairs, Inc. Particolari completi su queste pubblicazioni possono aversi scrivendo direttamente a John D. Stewart, vicepresidente del BNA, all'indirizzo sopra indicato.

Forse la fonte più agevole di informazioni addizionali e bibliografiche è il cap. 7 del libro dello scrivente: *Contemporary Collective Bargaining*, pp. 136-156, seconda edizione, New York, Prentice Hall, Inc., 1959. Si veda anche Harold W. Davey, « The John Deere-UAW Permanent Arbitration System », in *Critical Issues in Labor Arbitration*, a cura di Jean T. McKelvey, Washington, D. C. The Bureau of National Affairs, Inc. 1957, pp. 161-192.



trato. Tuttavia, nella stragrande maggioranza delle relazioni sindacali, l'arbitrato delle dispute è diventato parte integrante dell'apparato per il mantenimento di una amministrazione contrattuale stabile e costruttiva.

*Caratteristiche distintive dell'arbitrato delle dispute in America.* —

L'arbitrato per questioni di lavoro presenta negli Stati Uniti certe caratteristiche distintive che possono essere riassunte come segue :

1. Il processo è *privato*, svolto e istituito dallo stesso datore e dai sindacati, e utilizza come arbitri privati cittadini (normalmente un avvocato o un professore) scelti dalle parti.
2. Giurisdizione e autorità dell'arbitro sono definite nell'accordo collettivo di lavoro. Tipicamente, l'arbitro si limita a istruire e decidere dispute per quanto riguarda l'interpretazione o l'applicazione di un contratto esistente.
3. La maggior parte delle dispute sono decise da singoli arbitri imparziali piuttosto che da comitati tripartiti.
4. La maggior parte dei datori e dei sindacati crede in una filosofia « giudiziaria » dell'arbitrato, che domanda all'arbitro di decidere i casi attenendosi strettamente ai termini del contratto. Non ci si aspetta infatti che esso decida in termini di generali principi di equità o di giustizia sociale. E nemmeno le parti vogliono che esso tenti di mediare o di raggiungere un compromesso delle loro divergenze. Preferiscono agisca in modo « giudiziario ».

Contrariamente a quanto sopra, le procedure europee d'arbitrato sono usualmente previste dalla legge. Lo strumento più comune è una corte del lavoro governativa, a composizione tripartita, col mandato di raggiungere un compromesso e, se possibile, di risolvere le dispute. L'arbitrato da parte di privati estranei è raro nell'esperienza europea. Nè la preoccupazione americana di aderire alla lettera del contratto sembra caratteristica delle relazioni di lavoro europee.

Le caratteristiche distintive dell'arbitrato americano verranno ora discusse in modo più dettagliato.

*L'arbitrato come processo privato.* — I sistemi americani d'arbitrato delle dispute sono previsti e funzionano privatamente come regola generale. Non ci sono corti del lavoro negli Stati Uniti. Ordinariamente, datori e sindacato stabiliscono negoziabilmente le proprie procedure d'arbitrato. Definiscono nel loro contratto i tipi di dispute che possono essere sottoposte ad arbitrato e quelli che non possono essere arbitrati. Il contratto specifica



la procedura da usare nella scelta dell'arbitro. In un crescente numero di industrie viene attualmente nominato nel contratto il cosiddetto arbitro « permanente ». La maggior parte delle principali industrie, con un cospicuo volume annuo di arbitrati, utilizza ora il meccanismo dell'arbitrato permanente.

Le principali procedure che governano il deferimento di una disputa all'arbitrato sono generalmente indicate nel contratto. Questo normalmente definirà giurisdizione e autorità dell'arbitro. Specificherà pure l'obbligo delle parti di rispettare e attenersi alle decisioni dell'arbitro. In molti contratti, la possibilità dell'arbitrato è direttamente connessa all'intesa contrattuale di non ricorrere a sciopero o a serrata per tutta la durata del contratto. In breve, l'arbitrato è considerato ad un tempo come gradito sostituto della forza economica e come metodo di sistemazione conclusiva entro un contratto dato.

A giudizio dell'autore, è la natura *privatistica* del processo a contribuire grandemente alla sua generale efficienza negli Stati Uniti. Questa caratteristica permette ai datori e ai sindacati di sviluppare i sistemi d'arbitrato in accordo con le loro esigenze e coi loro principi. Essa incoraggia la flessibilità. Permette alle parti di evitare i rinvii e il legalismo frequentemente connesso alla necessità di appoggiarsi agli organi governativi per essere assistiti nella composizione della disputa.

*I limiti dell'arbitrato delle dispute.* — Nella gran parte dei casi, possono essere arbitrate soltanto dispute inerenti a disaccordo d'interpretazione e applicazione contrattuale. E' raro che un contratto permetta di arbitrare *qualsiasi* disputa, sollevi o no una questione contrattuale. Normalmente il contratto specificherà che le dispute toccanti questioni al di fuori del contratto non possono essere arbitrate. Tale accurata limitazione della giurisdizione e dell'autorità dell'arbitro riflette la preoccupazione americana di usare il contratto esclusivamente come strumento regolatore della relazione ufficiale maestranze-direzione.

Sebbene la procedura arbitrale sia normalmente riservata solamente alle dispute di natura contrattuale, datori e sindacati americani riconoscono che, psicologicamente, esiste disaccordo allorché un impiegato o gruppo di impiegati si sente a disagio. Così, normalmente, le procedure americane sono *aperte* ad accogliere e sistemare *qualsiasi* lagnanza relativa alle condizioni d'impiego senza però arrivare all'arbitrato. Le lagnanze saranno cioè accolte relativamente a qualsiasi materia di lavoro sia questa coperta o no da contratto, nei primi gradi del meccanismo relativo alle lagnanze. V'è mutuo accordo, tuttavia, che il datore non è obbligato a prov-



vedere ad ogni lagnanza non connessa ad una disposizione contrattuale. Se la lagnanza in materia non contrattuale non viene sistemata con soddisfazione del lavoratore o del datore, essa non può essere sottoposta ad arbitrato. L'arbitrato come processo è usualmente limitato ad accertare e decidere circa le lagnanze che sollevano questioni di interpretazione e di applicazione del contratto.

Per ragioni analoghe, l'arbitrato è raramente usato negli Stati Uniti per definire la negoziazione di dispute sui termini di un contratto *futuro*. Datori e sindacati americani sono tipicamente avversi a rinunciare la loro « sovranità » a una parte estranea per una determinazione imposta di ciò che un contratto futuro conterrà, eccetto in casi di emergenza bellica. Probabilmente non più che dal cinque al dieci per cento delle dispute arbitrate negli Stati Uniti involgono oggi questioni che interessano i termini dei contratti futuri. Tali dispute si ritengono insorgere essenzialmente da istanze « politiche » relative agli « interessi » di fondo delle parti, in contrasto con le questioni relative all'aggiudicazione di « diritti » sotto un contratto esistente.

L'uso dell'arbitrato per decidere termini contrattuali futuri è generalmente limitato alle industrie che toccano direttamente la salute o la sicurezza pubblica, come gas, energia elettrica, trasporti, dove il diritto di sciopero è stato eliminato o severamente ristretto, sia volontariamente che per legge.

Il lungo sciopero dell'acciaio del 1959 determinò una richiesta intensificata da parte di molti osservatori per un arbitrato governativo obbligatorio delle dispute nei termini contrattuali futuri per industrie così vitali e fondamentali quale quella dell'acciaio. Lo scrivente non ritiene che l'arbitrato obbligatorio rappresenti la risposta appropriata. Inoltre egli è convinto che la stragrande maggioranza dei datori e dei sindacati americani continuerà ad opporsi a qualsiasi legislazione che richieda l'arbitrato obbligatorio.

Riassumendo, nello schema delle relazioni industriali americane l'arbitrato è generalmente limitato alle lagnanze che insorgono nell'ambito di un contratto in essere. Esso è usato raramente per dispute al di fuori del contratto o toccanti i termini di un contratto futuro. Nei paesi europei sembra essere vero il contrario. L'arbitrato di un privato estraneo è raramente usato per definire un disaccordo contrattuale. Per contro, datori e sindacati europei sono più abituati all'intervento governativo attraverso un meccanismo di arbitrato quasi-obbligatorio per la sistemazione delle dispute che rientrano nei termini di un contratto futuro.



*La struttura del contratto americano.* — Una spiegazione per questa può essere trovata nelle differenze di struttura nelle relazioni del contratto collettivo. Ordinariamente il contratto collettivo è molto più centralizzato nei paesi europei che negli Stati Uniti. I negoziati hanno luogo su una base nazionale o settoriale tra l'associazione dei datori da un lato e una o più federazioni sindacali d'altro lato. Quando la contrattazione è condotta su una base nazionale o comprendente tutto un settore, l'incidenza dell'intervento governativo è logicamente maggiore che nelle strutture contrattuali più « frazionate » caratteristiche degli Stati Uniti.

Più di 100.000 contratti collettivi di lavoro sono oggi in vigore negli Stati Uniti, comprendenti all'incirca 18 milioni di impiegati. Il movimento sindacale americano abbraccia circa 200 sindacati nazionali e circa 78.000 sindacati locali. La federazione dominante dei sindacati nazionali, AFL-CIO, non ha nessun ruolo nella contrattazione collettiva coi datori. Il contratto negli Stati Uniti è strettamente funzione dei sindacati nazionali e dei sindacati locali ad essi affiliati. Sebbene la contrattazione collettiva sia diventata strutturalmente più centralizzata in questi ultimi anni, essa è ancora molto più decentralizzata di quanto tipicamente accade nelle relazioni di lavoro europee. Una conseguenza è il ruolo continuo di notevole importanza per il sindacato locale americano dell'amministrazione del contratto, sebbene molti sindacati locali abbiano oggi poca voce nel negoziare i contratti. In Europa, d'altro lato, la pratica di negoziati nazionali o abbraccianti interi settori ha servito a minimizzare l'importanza dei sindacati locali. Una distinzione correlativa dei rapporti sta qui in una minor enfasi che negli Stati Uniti sull'amministrazione contrattuale dei rapporti di lavoro.

*Predominanza del singolo arbitro imparziale e della teoria dell'arbitrato « giudiziario » sul collegio tripartito.* — La massa degli arbitrati è esperita negli Stati Uniti da arbitri individuali che agiscono in qualità quasi-legale piuttosto che da collegio o da organi tripartiti. L'arbitrato europeo, d'altro lato, è tipicamente tripartito. Dove esiste il sistema delle corti del lavoro, queste sono generalmente a struttura tripartita, con membri imparziali e altri designati dalle organizzazioni dei datori e delle maestranze. Il meccanismo tripartito esiste ancora nella pratica americana ed è assolutamente preferito dai datori e dai sindacati di talune industrie. Ma la gran parte dei datori e dei sindacati americani preferisce utilizzare un sistema d'arbitrato ispirato al cosiddetto approccio « giudiziario » anziché a ciò che frequentemente viene definito come approccio « per risolvere i problemi ».



La teoria prevalente è che le dispute inerenti all'aggiudicazione dei « diritti » entro un contratto scritto in essere dovrebbe essere decisa con un taglio netto, senza compromessi e a tenore di termini risultanti dalla lettera del contratto. La gran parte dei datori e dei sindacati americani è contraria agli sforzi di agenti arbitrali esterni di risolvere le dispute in termini di principi generali di equità o di fungere come sistematori di problemi in luogo dei contendenti.

Qui l'attitudine delle parti verso la funzione arbitrale determina la struttura dell'organo arbitrale. Se le parti desiderano usare l'arbitrato come un aiuto esterno a ciò che effettivamente è una « mediazione » della loro disputa, la forma tripartita è forse preferibile. Se, tuttavia, le parti utilizzano l'arbitrato solamente nei casi in cui essi hanno esaurito le possibilità di risolvere le dispute da loro e cercano dall'arbitro norme definitive circa l'interpretazione propria o l'applicazione del linguaggio contrattuale, essi generalmente preferiranno sottomettere tali controversie a un arbitro imparziale unico piuttosto che adottare il meccanismo tripartito.

La mia impressione è che l'attitudine europea verso la funzione arbitrale sia meno formalistica e legalistica. Usualmente sembra essere fatto uno sforzo per sistemare o risolvere con « compromesso » la disputa e per cercare che le parti accolgano la soluzione proposta piuttosto che imporre una decisione dal di fuori. Mentre un simile approccio è favorito in taluni sistemi di relazioni industriali americane, esso non è caratteristico della grande maggioranza. In molti casi, datori e sindacati dicono molto chiaramente all'arbitro ch'essi desiderano agisca in termini rigorosamente legalistici, considerando il contratto come una « bibbia ». Non vogliono assuma il ruolo di mediatore e nemmeno decida i casi in termini delle sue concezioni personali di equità. Preferiscono decisioni chiaramente conformi alla lettera del contratto.

Nessuno sforzo viene fatto qui per discernere i meriti di queste contrastanti teorie. Ogni approccio può essere rilevante. Val la pena di ripetere che il sistema americano dell'arbitrato privato permette alle parti stesse di determinare e di accettare il tipo di arbitrato che congiuntamente desiderano. Approcci diversi sono possibili nei sistemi d'arbitrato americani. La mia impressione è che un sistema di corti governative del lavoro non possa essere facilmente adattato ai differenti desideri e aspettative di particolari datori e gruppi sindacali.

*Descrizione di una relazione arbitrale tipica negli Stati Uniti.* — Mi propongo ora di descrivere brevemente un sistema arbitrale ragionevolmente tipico allo scopo di mostrare in maniera più concreta come effettivamente



funzioni e i tipi di casi considerati dagli arbitri americani. Ho scelto di trarre dalla mia stessa esperienza fra il 1952 e il 1958 come arbitro « permanente » di casi fra la John Deere Farm Equipment Company e il sindacato della United Automobil Workers. La società in questione produce una catena completa di trattori e macchine agricole, comprese raccogliatrici per il cotone e il granturco, mietitrici, imballatrici, ecc. Il sindacato multi-industriale in questione, capeggiato da Walter Reuther, è uno dei due maggiori degli Stati Uniti, con la parte più cospicua dei suoi membri nell'industria automobilistica, aeronautica e nelle industrie meccaniche dedite all'agricoltura.

La Deere ha otto stabilimenti nello Iowa e nell'Illinois che hanno relazioni contrattuali con la UAW. La società ha sempre insistito per negoziare accordi contrattuali collettivi separati per ognuno degli otto stabilimenti. Tuttavia, gli otto contratti sono uniformi sulla maggior parte delle politiche fondamentali, inclusa la procedura relativa alle lagnanze e all'arbitrato. Lo stesso arbitro permanente è nominato in ognuno degli otto contratti.

La procedura relativa alle lagnanze fra la Deere e l'UAW comprende cinque gradi che culminano nell'arbitrato. I primi quattro sono « aperti », cioè disponibili al fine di trattare le lagnanze « relative a qualsiasi materia toccante saggi salariali, salario totale, ore di lavoro, o altre condizioni di impiego... ». Così è possibile utilizzare la procedura relativa alle lagnanze per dirimere e disporre relativamente alle lagnanze del lavoratore o del sindacato, ineriscano oppure no alla materia coperta dal contratto stesso. Il passo procedurale finale dell'arbitrato, tuttavia, è specificamente limitato dai termini seguenti: « Le dispute che comportano interpretazione e applicazione delle disposizioni di questo accordo... e soltanto queste possono essere sottoposte ad arbitrato... ». Questa distinzione tra una procedura « aperta » relativa alle lagnanze e la procedura « chiusa » d'arbitrato è, come notato in precedenza, pratica caratteristicamente americana.

Tanto la Deere che la UAW sottoscrivono alla teoria « giudiziaria » dell'arbitrato come chiariscono i termini seguenti: « L'arbitro non deve avere facoltà di alterare, cambiare, togliere o aggiungere alle disposizioni di questo accordo per la sistemazione delle dispute che insorgono entro lo stesso ».

Tale linguaggio è tipicamente usato per definire i limiti dell'autorità dell'arbitro quando le parti contraenti desiderano mantenere la sua funzione strettamente nei termini del contratto e non vogliono agisca come solutore di problemi. I contratti della Deere-UAW dispongono anche che la direzione possa sollevare lagnanze nei confronti del sindacato, ma questa op-



zione è raramente esercitata. Normalmente è l'impiegato o il sindacato a prendere l'iniziativa per denunciare che il contratto è stato violato o impropriamente interpretato o applicato dalla direzione.

Sono comparativamente poche le lagnanze che pervengono ad essere arbitrate in un sistema di amministrazione contrattuale che funzioni adeguatamente. Molte sono sistemate o definite nei primi gradi della procedura, o al livello del capo reparto o alle conferenze settimanali tra il direttore delle relazioni industriali della società e il comitato di fabbrica del sindacato locale. Le dispute non risolte in questi stadi sono prese in considerazione dall'alta direzione e da un rappresentante del sindacato nazionale. Soltanto se non risolta a questo stadio, una disputa va allo stadio terminale dell'arbitrato.

Poichè la decisione dell'arbitro è « definitiva e vincolante » per le parti, è importante sia per la società che per il sindacato che le dispute sottoposte ad arbitrato siano ben preparate e presentate. Inoltre, soltanto i casi che comportano un disaccordo rilevante e genuino sull'interpretazione o sulla applicazione del contratto debbono essere presentate all'arbitro. L'eccessivo ricorso all'arbitrato riduce l'utilità della procedura e può indicare un deterioramento delle relazioni fra la società e il sindacato in questione.

L'uso corretto dell'arbitrato è bene illustrato dal sistema d'arbitrato Deere-UAW. Normalmente, soltanto da venti a venticinque dispute circa vengono arbitrate in un anno, percentuale piccolissima rispetto al numero totale delle lagnanze trattate negli otto stabilimenti che impiegano circa 13.000 persone escluse quelle con mansioni direttive o anche di semplice controllo e assistenza. La gran parte dei casi effettivamente arbitrati comporta difficili problemi interpretativi del linguaggio contrattuale. Ogni parte cerca di convincere l'arbitro che la sua versione del significato dei termini contrattuali è giusta e appropriata. Altri casi toccano decisamente questioni di fatto vigorosamente disputate sotto un linguaggio contrattuale sul cui significato le parti concordano. Per esempio, la questione tipica che viene deferita all'arbitro riguarda la lagnanza dell'impiegato che asserisce essere stato licenziato dal datore senza « buona e giusta causa ». In tali casi, l'onere di provare la buona e giusta causa spetta al datore. Se l'arbitro trova che le informazioni in suo possesso non danno fondamento alla buona e giusta causa per l'azione disciplinare, può intimare al datore di reinserire il licenziato nella sua passata posizione pagandogli anche gli arretrati dal giorno del licenziamento a quello in cui viene riammesso in servizio.

Negli Stati Uniti, uno su tre casi deferiti all'arbitrato riguardano questioni disciplinari. Nel sistema d'arbitrato fra la Deere e la UAW solo



una percentuale molto minore — circa dieci casi su quindici — riguardano questioni disciplinari. Società e sindacato hanno sviluppato un sistema interno veramente efficiente di « udienze disciplinari » ogni qualvolta si profila un provvedimento disciplinare.

Fonte frequente di casi d'arbitrato nel sistema Deere-UAW è stato il disaccordo sulla interpretazione appropriata del linguaggio relativo all'applicazione del sistema salariale incentivo della società. Molti « test cases » (casi di prova) sono stati adottati dal sindacato sotto questo linguaggio. Le decisioni dell'arbitro hanno dato significato definitivo a passate dispute linguistiche, contribuendo a ridurre l'incidenza delle stesse in quest'area. Tuttavia, anche dove le parti s'accordano sul significato proprio del contratto nell'interpretazione di precedenti decisioni arbitrali, continuano a insorgere disaccordi sulla circostanza che una situazione fattuale particolare rientri o meno entro certo linguaggio contrattuale.

Un'altra fonte copiosa di dispute sottoposte all'arbitro riguarda l'applicazione da parte della società delle regole contrattuali che governano la distribuzione del lavoro straordinario fra i differenti gruppi di impiegati. Dispute insorgono anche di tempo in tempo sull'interpretazione e applicazione del linguaggio contrattuale che enuncia la procedura da seguire nel sospendere dal lavoro quando gli affari declinano e nel richiamare in servizio quando questi si riprendono.

I contratti Deere-UAW sono lunghi più di 100 pagine a stampa e considerano una gamma imponente di soggetti in modo piuttosto dettagliato. Un contratto così lungo e dettagliato è tipico dei contratti nelle industrie manifatturiere americane. Tuttavia, molte sezioni del contratto sono amministrate su una base giornaliera senza che insorgano dispute circa la loro interpretazione o applicazione. Altre sezioni contrattuali, prima fonte di malinteso e di confusione, hanno avuto chiarito il loro significato in modo definitivo dalle decisioni arbitrali. All'apparizione di un nuovo linguaggio contrattuale, la Deere e la UAW hanno fatto frequentemente uso del processo arbitrale come mezzo per « provarne » il vero significato e la vera portata. Così, per un certo periodo di tempo, l'arbitrato è servito per sviluppare un sistema di casi privati intesi a chiarire significato e portata del linguaggio contrattuale e a fornire una guida chiara per la futura amministrazione del contratto.

Il servizio più significativo fornito dall'arbitrato nella relazione Deere-UAW è tuttavia quello di accettabile alternativa all'uso della forza economica durante la vita del contratto. La Deere e la UAW negli anni andati hanno seguito gli schemi contrattuali dell'industria automobilistica, operando con un contratto quinquennale tra il 1950 e il 1955, seguito da due



accordi triennali, uno tra il 1955 e il 1958 e l'altro tra il 1958 e il 1961. Per contratti di tale durata l'importanza di un sistema di sistemazione pacifica delle dispute insorgenti mentre il contratto è in vigore è facilmente intuibile. Sia la società che il sindacato in questo caso sono assolutamente convinti che l'arbitrato ha contribuito largamente a migliorare il loro sistema di amministrazione contrattuale in modo costruttivo e pacifico.

*Le realizzazioni positive dell'arbitrato americano.* — Il sistema arbitrale Deere-UAW è solo uno dei tanti accordi simili nell'industria americana che hanno avuto effetto principalmente dopo la seconda guerra mondiale. I sistemi di arbitrato permanente sono ora prevalenti nella gran parte delle industrie di base — acciaio, automobili gomma, apparecchiature elettriche, inscatolamento della carne, ecc. Gli sviluppi dalla fine della seconda guerra mondiale sono stati contrassegnati dalle seguenti caratteristiche positive :

1. Miglioramento sostanziale nella comprensione dei datori e del sindacato dell'uso *proprio* dell'arbitrato.
2. Accresciuta « professionalizzazione » della funzione e del processo arbitrali, segnata dal miglioramento nella preparazione e nella presentazione dei casi all'arbitro e dalla migliorata comprensione degli arbitri stessi circa la loro vera parte nel processo.
3. Miglioramento sostanziale nella negoziazione del linguaggio contrattuale che tratta del processo relativo alle lagnanze e all'arbitrato e definisce i limiti e la discrezione dell'autorità arbitrale.

*Il lato negativo dell'arbitrato.* — Poche società e sindacati hanno abbandonato l'arbitrato privato come processo. I vantaggi del processo superano chiaramente gli svantaggi. Al tempo stesso, onestà vuole si osservi che negli ultimi anni vi sono stati certi sviluppi disturbanti che rendono irrealistico ogni eccessivo ottimismo. Ci sono ancora molte società e sindacati che non hanno una comprensione adeguata dell'arbitrato. In taluni casi, società e sindacati ne usano in misura eccessiva, al punto che finiscono per delegare completamente all'arbitro le responsabilità di decisioni che dovrebbero essere loro. In altre situazioni, società e sindacati hanno una visione cinica del processo e tendono a cercare arbitri che a loro volta non hanno considerazione adeguata sull'integrità, indispensabilità e imparzialità di decisione. Fortunatamente, tali situazioni vanno diventando sempre più rare, almeno a giudizio dello scrivente.



Le questioni più serie sono sollevate da talune società e sindacati che hanno previamente accettato l'arbitrato come processo e che ora sostengono che esso non serve alla sua propria funzione. La lagnanza è frequentemente che l'arbitrato sia oggi diventato troppo costoso, lento e legalistico. Simili accuse vengono usualmente dai sindacati. I datori si lagnano a loro volta. Taluni datori americani negli anni andati si lamentavano che gli arbitri limitano o restringono impropriamente con le loro decisioni le prerogative della direzione.

In taluni casi, le lagnanze accennate sono giustificate. Tuttavia, a giudizio dello scrivente, il biasimo dovrebbe andare normalmente alle parti stesse piuttosto che al processo arbitrale o all'arbitro. Dove è espressa insoddisfazione dell'arbitrato come processo, un'indagine attenta frequentemente rivela che o il datore o il sindacato (talvolta entrambi) non comprende o fa cattivo uso del processo. Non è possibile che l'arbitrato funzioni in modo adeguato allorquando ad esempio il datore vuole che l'arbitro funzioni in modo « giudiziario » e il sindacato in modo « da risolvere i problemi ». Se l'arbitrato deve funzionare propriamente entrambe le parti, datori e sindacato, devono aspettarsi le stesse cose dal processo. Questa è la chiave per una relazione efficiente. Per esempio nel sistema Deere-UAW sia datore che sindacato credono nell'approccio « giudiziario » della funzione arbitrale.

Inoltre, se l'arbitrato deve funzionare propriamente, bisogna sia usato con parsimonia. Nei casi in cui l'arbitrato fosse diventato troppo oneroso, lento e legalistico, un esame più attento rivelerà che la colpa normalmente va alle parti stesse. Se è colpa dell'arbitro, il rimedio è di dispensare l'arbitro, non il processo arbitrale. Come ho osservato sopra, uno dei principali vantaggi del sistema americano d'arbitrato privato è che datore e sindacato possono determinare loro stessi il tipo di sistema arbitrale da entrambi preferibile e il tipo di arbitro desiderato.

Per esempio, molti arbitri professionisti agiscono negli Stati Uniti secondo il principio che « il cliente ha sempre ragione ». Se le parti esprimono nel contratto il desiderio di un « arbitrato giudiziario », questo è il tipo di arbitrato che esse avranno. Se esse credono nell'approccio « risolvete i problemi » dovranno scegliere un arbitro che a sua volta crede in questa filosofia arbitrale o dispensare uno che non vi crede.

Gran parte degli arbitri americani credono che il loro dovere sia verso il contratto e guardano al contratto per specificare il tipo di arbitrato desiderato nel sistema in cui essi operano. Se un arbitro è colpevole di dilazioni irragionevoli nel presentare le sue decisioni, le parti sono perfetta-



mente libere di dimetterlo e di assumere un altro che presenti le sue decisioni in maniera più spedita. Concludendo, molte delle lagnanze sul processo arbitrale come oggi funziona negli Stati Uniti possono essere soddisfacentemente risolte dal datore e dal sindacato stesso. Questo è il vantaggio peculiare di un sistema arbitrale privatisticamente istituito e amministrato.

*Conclusioni.* — Senza voler minimizzare in nessun modo le critiche che precedono, resta il fatto che il processo dell'arbitrato privato è fermamente introdotto negli Stati Uniti. Esso sembra la procedura più efficace per garantire una amministrazione equa e pacifica degli accordi collettivi di lavoro esistenti.

Dove l'arbitrato è usato propriamente, esso ha il chiaro vantaggio di fornire un sistema per la risoluzione definitiva delle dispute emergenti entro un contratto in essere in maniera spedita, relativamente poco costosa e pacifica.

Come procedura privatistica, l'arbitrato rimane sotto il controllo del datore e del sindacato che ne usano e se ne avvantaggiano. Lo scrivente ritiene fermamente che nessun accordo di contratto collettivo sia migliore della sua amministrazione. Un sano sistema d'arbitrato s'è dimostrato strumento estremamente efficace per sviluppare e migliorare sani principi di amministrazione contrattuale. Così, a mio giudizio, un'intelligente amministrazione contrattuale e un sano sistema d'arbitrato per le dispute sono parti indispensabili di una relazione efficiente tra sindacato e direzione. Considero il sistema americano d'arbitrato come il contributo più importante alle migliorate condizioni di lavoro nel secondo dopoguerra mondiale. La lezione che deriva da questa esperienza potrà forse offrire qualche utile indicazione ai datori e ai sindacati europei.

HAROLD W. DAVEY (\*)

---

(\*) Professore di Economia all'Iowa State University, Ames, Iowa (U.S.A.). Visiting Professor in Labor and Industrial Relations, 1959-1960, al Centro Italiano della Johns Hopkins University School of Advanced International Studies. Il Professor Davey svolge funzioni di arbitrato nelle dispute di lavoro dal 1944.



## CONSIDERAZIONI SUL RENDIMENTO DI UNA NAVE COMMERCIALE A PROPULSIONE CONVENZIONALE

SOMMARIO: 1) Concetto di rendimento. — 2) Il problema della scelta del motore. — 3) Evoluzione dei sistemi propulsivi. — 4) Spesa del combustibile. — 5) Influenza della velocità sul rendimento. — 6) Rapporto tra lo sforzo di trazione ed il carico utile trasportabile. — 7) Alcuni caratteri tecnici ed economici delle navi di lusso per trasporto di passeggeri. — 8) Navi da carico. — 9) Navi miste.

1. — La valutazione della *efficienza economica* di una nave mercantile dipende da vari fattori: il costo iniziale, la portata netta, il consumo annuo di combustibile, le paghe all'equipaggio, le spese relative al capitale investito (ammortamenti, assicurazioni, riparazioni e manutenzione), spese portuali e di ufficio, introiti medi per i noli ed infine il profitto annuo in percentuale del costo iniziale della nave stessa. Non esistono formule dalle quali, sia pure in via approssimativa, si possa determinare il rendimento di una nave commerciale; però, tenendo conto delle spese relative ai vari elementi considerati, si può giungere alla conoscenza del *coefficiente di utilizzazione* della nave per ogni anno di esercizio in confronto al valore del primo costo di costruzione.

Nel senso economico, dunque, si può definire il *rendimento* ( $R$ ) di una nave come il rapporto fra il guadagno o utile netto ( $U$ ) in un anno di attività e l'importo del costo iniziale o di costruzione della nave ( $C$ ), cioè

$$(1) \quad R = \frac{U}{C}$$

ove  $U$  è dato dalla differenza fra i noli introitati e le spese sostenute nello stesso intervallo di tempo;  $C$  viene ammortizzato in un periodo di anni che varia secondo il tipo di navi e quindi grava progressivamente meno nella determinazione di  $R$ .

Tra i fattori considerati, quello che maggiormente influisce sul rendimento è dovuto al consumo di combustibile, il quale, a sua volta, dipende



dalla specie di apparato motore di cui è fornita la nave e cioè se è a turbina o a macchina alternativa a vapore oppure se è a combustione interna <sup>(1)</sup>.

2. — La scelta del motore costituisce una delle più scrupolose ricerche fatte dalle ditte costruttrici per incrementare l'efficienza commerciale della nave. La formula dell'Ammiragliato inglese

$$(2) \quad HP_i = \frac{D^{\frac{2}{3}} \cdot V^3}{C}$$

ci dà la *potenza indicata* <sup>(2)</sup> che approssimativamente deve sviluppare il motore di una nave del *dislocamento* <sup>(3)</sup> di  $D$  tonnellate per raggiungere una velocità stabilita  $V$  in miglia orarie <sup>(4)</sup>. In detta formula  $C$  è una costante che varia da 200 (per navi di lusso a grande velocità) a 300 (per navi esclusivamente da carico a forme piene).

Dalla suddetta formula si deduce che la *potenza* richiesta da una tonnellata di dislocamento  $\frac{HP_i}{D}$  (potenza indicata divisa per il dislocamento) è *proporzionale, a parità di condizioni, alla radice cubica del dislocamento*: ciò trova la sua conferma nel fatto che per propellere una nave ad una data velocità, occorre una potenza per tonnellata tanto più piccola, quanto più grande è la nave, come dimostra la formula

$$(3) \quad \frac{HP_i}{D} = \frac{V^3}{R \cdot D^{\frac{1}{3}}} = \frac{V^3}{C \cdot \sqrt[3]{D}}$$

che si ricava dalla formula precedente.

3. — I sistemi di propulsione sono andati evolvendosi, mirando a conseguire due obbiettivi simultanei: 1) accrescere il rendimento generale, cioè

(1) Sulla trasformazione della marina velica in marina a vapore, vedasi A. MARSHALL, *Industria e commercio*, in « Nuova collana di economisti stranieri e italiani », vol. VII, Utet, Torino, 1934, pp. 95-96, 378.

(2) Dicesi *potenza indicata* quella risultante dal diagramma dell'indicatore (per le macchine a stantuffo); la *potenza effettiva* è quella sviluppata dall'impiego concreto e misurata dal dinamometro.

(3) Il *dislocamento* è il peso del volume di acqua che la nave sposta e corrisponde alla somma della portata lorda con il peso della nave a vuoto. Per i *tramps* il dislocamento equivale, in media, alla portata lorda divisa per il coefficiente 0,65.

(4) Il *miglio marino internazionale* è pari a m. 1852 secondo la deliberazione della Conferenza idrografica di Monaco del 1929. Un miglio marino all'ora prende il nome di *nodo marino*, misura per la velocità della nave.



ottenere la minore spesa in materia di combustibile, personale, manutenzione, rinnovo, apparecchi ausiliari, ecc.; 2) ridurre di peso e volume i macchinari, in modo da riservare un massimo di capacità al carico commerciale della nave. La soluzione adottata deve essere, poi, conforme alle condizioni richieste per garantire la sicurezza e la regolarità della navigazione.

Si può dire che, all'incirca, sino a tutto il secolo scorso la macchina d'uso corrente era quella alternativa, a tripla o quadrupla espansione e a vapore saturato. Dall'inizio del nostro secolo, i mezzi di propulsione si sono moltiplicati e possono classificarsi nel modo seguente: 1) *macchina alternativa*, specialmente a valvola, a surriscaldamento, a riscaldamento dell'aria e dell'acqua di alimentazione; 2) *turbina*, particolarmente indicata per la possibilità di spingere la condensazione; 3) combinazione della *turbina con la macchina alternativa*; 4) *motore Diesel*, sia a trasmissione diretta, sia elettrica con tendenza all'uso sempre più largo del Diesel a due tempi e a doppio effetto.

4. — I fattori che regolano la scelta della motrice per le nuove navi sono, come già si è detto, il costo iniziale della nave e le spese del suo esercizio. Fra queste ultime le più rilevanti sono quelle richieste dal *combustibile*. Se tutte le altre spese avessero un valore noto uguale per tutti i tipi di navi, conglobandole per l'esercizio di un anno, si potrebbe avere un elemento di paragone fra i diversi tipi di macchine motrici, in base al quale l'armatore non avrebbe alcuna incertezza nello scegliere il tipo che può convenirgli di più. Se ammettiamo che questi fattori si equivalgano per i diversi tipi di macchine, il consumo di combustibile sarà il fattore più elevato; donde si rileva che più a buon mercato sarà il combustibile e minore risulterà il costo totale di esercizio e della nave. Ecco perchè si sono intensificati, in questi ultimi anni, i tentativi per migliorare il rendimento delle macchine a vapore, appunto per la maggiore convenienza dell'uso del carbone nella produzione del vapore. Il carbone è il combustibile meno costoso e l'unità termica prodotta dal carbone costa sensibilmente meno di quella prodotta dal combustibile liquido. Prendendo per base il costo ante-guerra del carbone a 15 scellini la tonnellata, del potere calorifico di 6937 calorie per Cg., il costo di un milione di calorie era di scellini 2,162. Con il combustibile liquido per Diesel del potere calorifico di calorie 10825 per Cg., il costo di un milione di calorie è di scellini 8,592, cioè più di tre volte maggiore di quello ottenuto con il carbone. Vi sono, però, altri fattori da considerare nella scelta del tipo di motrice, i quali rendono la motrice endotermica la più economica fra tutte per il suo alto rendimento.



Lo sviluppo assunto dal motore marino a combustione interna è conseguenza diretta della necessità dei trasporti più economici, ma il suo efficace impiego è contrastato da due altri fattori: a) costo del motore medesimo; b) maggior costo del combustibile. L'azione dei suddetti fattori tende sempre più ad assorbire il vantaggio del minor consumo dovuto all'alto potere calorifico ed al più elevato rendimento, perchè brucia direttamente nel cilindro. Sotto l'aspetto economico, un paragone fra la *nave a motore endotermico* e quella *a vapore* ci dice che si ha per la prima: a) un aumento del costo di costruzione che implica un aumento degli interessi e delle quote di ammortamento; b) le spese del personale sono inferiori per il motore a combustione interna, perchè non vi è il personale delle caldaie; c) il consumo del combustibile per unità di potenza (cavallo-vapore) è molto ridotto e, sebbene di maggior costo, la spesa complessiva è sensibilmente inferiore a quella per il carbone; d) nelle navi a motore endotermico si ha un rilevante aumento nella capacità di carico disponibile, perchè si utilizza tutto il volume delle carbonaie per una maggiore portata utile ed anche parte del volume delle caldaie (la nafta si può tenere nei doppi fondi e, a parità di percorrenza, ne occorre un minor peso). La maggior capacità di carico compensa con profitto, unitamente al minor consumo di combustibile, le spese inerenti all'impiego del motore a combustione interna nel trasporto delle merci. Così l'economia di spesa, relativa al diminuito consumo di combustibile da 32 Tonn. (carbone) a 8 Tonn. (nafta) per giorno in una nave da carico a motore endotermico che può trasportare 7950 Tonn. di carico, è effettivamente un profitto di fronte alle sole 7000 Tonn. della nave a vapore, per una stazza lorda comune di 8000 Tonn.

E' ovvio che il più elevato provento in noli risulta, in gran parte, dal maggior carico che si può trasportare con la nave a motore endotermico <sup>(5)</sup>.

5. — Dalla formula dell'Ammiragliato inglese

$$(2) \quad HP_i = \frac{D^{\frac{2}{3}} \cdot V^3}{C}$$

di cui già conosciamo i simboli, si ricava l'altra, come si è già visto:

$$(3) \quad \frac{HP_i}{D} = \frac{V^3}{C \cdot \sqrt[3]{D}}$$

---

(5) Per un maggior approfondimento tecnico, cfr. C. BAULINO, *Trattato di macchine termiche*, voll. 4 a cura del Ministero della Marina, Istituto Poligrafico dello Stato, 1936-41; P. CONTALDI, *La meccanica e le macchine*, VII ediz., Hoepli, Milano; G. COLOMBO, *Manuale dell'ingegnere*, Hoepli, Milano; O. CAOCCHI, *Macchine marine*, vol. I, Cedam, Padova, 1960.



dalla quale si deduce che la potenza per tonnellata di dislocamento è inversamente proporzionale (a parità di condizioni) alla radice cubica del dislocamento, cioè cresce col diminuire del dislocamento ed è direttamente proporzionale al cubo della velocità in miglia orarie. Ciò, come si è già accennato, conferma che, per propellere una nave ad una data velocità, occorre una potenza per tonnellata tanto più piccola quanto più la nave è grande e stabilito il dislocamento, occorre una potenza per tonnellata che cresce come il cubo della velocità. Fra i diversi valori della velocità ve n'è uno che permette alla nave di realizzare un certo percorso con il minimo consumo di combustibile, indipendentemente dal tempo necessario per percorrerlo. Ciò significa che, con la dotazione di combustibile di cui è fornita, la nave può compiere a quella velocità il più lungo tragitto. Tale velocità dicesi *velocità economica*, che può definirsi come « il punto al di sopra del quale la velocità addizionale provoca un aumento di costo superiore all'aumento di entrata, e al di sotto del quale una minore velocità dà luogo ad una diminuzione di reddito maggiore del risparmio delle spese operative » (6).

Se  $X$  è la percorrenza in miglia da compiere,  $Q$  il consumo totale di combustibile dell'apparato motore,  $C$  il consumo per miglio, l'esperienza dimostra che, in mare calmo, nel complesso variare del rendimento macchina e sistema carena-propulsore, esiste una velocità  $V$  della nave per la quale

il consumo per miglio  $C' = \frac{Q}{X}$  è minimo. Se dal peso totale di combustibile che si ha a bordo si detrae il 10% per i macchinari e si divide la differenza per il consumo minimo corrispondente alla velocità economica, si ottiene la percorrenza massima che si può fare con la dotazione di combustibile esistente a bordo ossia l'*autonomia* della nave, chiamata pure *raggio di azione*.

Sul valore della velocità economica non si possono dare regole precise, ma si può ritenere, come valore medio per navi da carico con macchine alternative a vapore o a combustione interna, che tale velocità oscilli intorno

---

(6) E. CORBINO, *Economia dei trasporti marittimi*, Città di Castello, 1926, p. 193. Vedasi anche E. CORBINO, *Economia e politica marittima*, Rondinella, Napoli, 1936; B. FOÀ, *Sulla teoria dei noli marittimi*, in « Rivista di diritto della navigazione », 1936; G. SERINO, *Il costo di produzione nel trasporto marittimo*, Loffredo, Napoli, 1935; Id., *Rotte oceaniche e traffico marittimo*, in « Rassegna economica », 1941; Id., *Introduzione alla economia dei trasporti*, 2ª, ed., Loffredo, Napoli, 1959; *Atti del IV Congresso Italiano dei Trasporti*, Milano, 4-6 maggio 1951, « Il costo del trasporto », Sezione Trasporti marittimi.



alle dieci miglia orarie (è più grande per le motrici endotermiche). Per le navi a turbina la velocità economica è molto più elevata a causa dello scarso rendimento della palettatura alle basse velocità.

6. — La resistenza che oppone un fluido (aria, acqua, ecc.) al moto di un solido, dicesi *resistenza del mezzo*. La seguente formula di Newton esprime la resistenza del mezzo  $R$  ad una lamina piana sottilissima e rigida :

$$(4) \quad R = K.S.V^2.d$$

Essa ci dice che la resistenza :

- 1) è direttamente proporzionale alla superficie della lamina  $S$ ;
- 2) è direttamente proporzionale al quadrato della sua velocità  $V$ . Tale rapporto si riscontra soltanto per le velocità non troppo grandi (ad es. qualche metro al secondo); per velocità maggiori la resistenza cresce proporzionalmente al cubo e a potenze anche maggiori della velocità;
- 3) direttamente proporzionale alla densità del fluido  $d$ . La lamina, moventesi nell'acqua, incontra una resistenza circa 800 volte maggiore dell'aria.

$K$  è il *coefficiente d'inerzia* ed indica la resistenza incontrata da una superficie piana di un  $m^2$  di area, che si muova con la velocità di un m. al secondo.

In base all'esperienza si è trovato che per l'aria, con riferimento a velocità comprese fra 15 e 40 m. al secondo,  $K = 0,085$ , cioè di 85 grammi per metro quadrato.

Se si fa l'analisi di tutti i fattori della resistenza al moto della nave, si giunge a una conclusione importante dal punto di vista economico e cioè si rileva che la resistenza al moto incontrata da una nave è sempre una piccola frazione del dislocamento, e, come abbiamo osservato dalla formula

$$\frac{HP_1}{D} = \frac{V^3}{C.\sqrt[3]{D}} \text{ tanto più piccola, quanto più la nave è grande. Così nelle}$$

navi da carico a moderata velocità (10 a 12 nodi) il rapporto fra la resistenza  $R$  alla propulsione (resistenza che offre la nave al moto o sforzo di trazione), e il dislocamento  $D$  (peso della nave) non supera ordinariamente

$$\text{il valore } \frac{R}{D} = \frac{1}{500} \quad (5) \text{ ovvero } R = \frac{500}{D}. \text{ Se, grosso modo, si considera}$$

una portata utile di  $P$  Tonn., pari a  $P = \frac{D}{2}$ , risulta  $D = 2 P$ .



Sostituendo nella (5) si ricava

$$\frac{R}{2P} = \frac{1}{500} \quad \text{ovvero} \quad R = \frac{2P}{500} = \frac{P}{250}$$

ossia il rapporto fra lo *sforzo di trazione* (o resistenza  $R$  di una nave al moto) ed il *carico utile trasportabile* è di circa  $\frac{1}{250}$ .

Nell'esercizio delle ferrovie, invece, lo stesso rapporto ha un valore medio di circa  $\frac{1}{100}$  e dal confronto di questi due valori si comprende come,

a parte la considerazione della velocità, il trasporto marittimo, dal punto di vista economico, è molto più conveniente di quello ferroviario. Infatti

nel primo caso  $\frac{R}{P} = \frac{1}{250}$ , cioè  $R = \frac{P}{250}$ ; nel secondo caso  $R = \frac{P}{100}$ , ov-

vero la forza di trazione  $R$  è più piccola nel primo caso a parità di portata  $P$ . E tale rimane questa convenienza, finchè si fa astrazione dalla maggior velocità dei treni merci, rispetto alle navi da carico.

7. — Sul costo di una nave, e quindi sul suo rendimento, si riverberano le più salienti *caratteristiche tecniche*. E' noto che la velocità richiesta per una data nave ha influenza sul suo disegno e su quello delle motrici ed è da rilevare come *cresce rapidamente la potenza con la velocità, mantenendosi all'incirca proporzionale al cubo della velocità* e perciò anche i consumi crescono quasi nelle stesse proporzioni. Quindi le velocità più elevate non sono convenienti, perchè troppo costose per il naviglio da carico, che deve essere redditizio anche con bassi noli. La richiesta contemporanea di velocità più elevate e di maggiore economia di esercizio ha dato sviluppo a differenti tipi di motrici. In pari tempo la tendenza verso la maggiore semplicità ha incrementato la costruzione delle motrici a turbina e dei motori a combustione interna. Per le navi di lusso, veloci e di grande portata, adibite al trasporto dei passeggeri, le caratteristiche tecniche aventi riflessi sul rendimento e quindi sul costo, scaturiscono dalle seguenti considerazioni.

Affinchè una nave sia dotata di elevata velocità, occorre contenere entro giusti limiti la *resistenza* che si genera per la formazione delle onde, la quale, mentre a velocità moderata risulta piccola, a velocità molto alta può raggiungere il 50% della resistenza totale. Osserviamo, al riguardo, che per una data lunghezza della nave esiste un valore della *velocità* oltre il



quale la resistenza dell'onda comincia a crescere in modo rapido ed esso è proporzionale alla radice quadrata della lunghezza della nave espressa in metri. L'esperienza dimostra che detta velocità corrisponde, all'incirca, alla *radice quadrata della lunghezza moltiplicata per la costante 1,8*; cioè  $V = \div 1,8 \sqrt{L}$ . Così per una nave lunga 100 metri non si dovrebbe superare  $V$  in nodi, data da  $V = 1,8 \sqrt{100}$ , ossia  $V = 18$  miglia orarie circa. Oltre questo valore, la lunghezza  $L$  cessa di essere appropriata alla velocità che si desidera raggiungere, poichè la resistenza di onda comincia a crescere così rapidamente da rendere molto dispendiosa la propulsione. Se vogliamo, perciò, aumentare la velocità senza eccessivo accrescimento della resistenza d'onda, bisogna aumentare la lunghezza della nave. Per tali ragioni le navi veloci da passeggeri hanno la lunghezza molto sviluppata (dai 200 ai 300 metri ed oltre) e grande dislocamento (da ventimila tonnellate in su).

Altre considerazioni si possono fare sulle *forme della carena* e sull'*apparato motore*. Le forme della carena sono molto fini (forma stellata), cioè hanno un rapporto tra lunghezza e larghezza piuttosto grande, allo scopo di rendere piccola la resistenza al moto e raggiungere elevate velocità (quindi navi sottili e lunghe).

Sul rendimento influisce la grande potenza dell'apparato motore che oggi è formato da turbine miste (parte ad azione e parte a reazione), a vapore surriscaldato ed elevato numero di giri per ottenere una più alta capacità, munite di apparecchi riduttori per portare la velocità delle eliche (che variano da due a quattro) a quella che risponde alla migliore efficienza.

La portata utile al nolo per il tipo di navi in esame è relativamente piccola, perchè gran parte del volume della nave è adibita ad alloggi, a saloni ed alle comodità dei passeggeri. Vi sono, però, anche navi di lusso per passeggeri con motore a combustione interna, ma il loro dislocamento raramente supera le 20.000 tonn. e la potenza solo in pochi casi giunge a 30.000 cavalli per le difficoltà che presentano le costruzioni di cilindri che possono sviluppare più di mille cavalli ciascuno. La velocità dei transatlantici si aggira sui 25 nodi; si ricorre alle *turbine a vapore* per avere le altissime potenze. La gara in velocità si dimostra ora superflua con il perfezionarsi della navigazione aerea transatlantica. La caratteristica importante delle navi dotate di alte velocità è il piccolo coefficiente di finezza della carena, dato dal rapporto fra il volume della carena ed il volume del parallelepipedo ad

esso circoscritto, cioè  $\varphi = \frac{\text{volume carena}}{\text{lunghezza} \times \text{larghezza} \times \text{immersione}}$ . Tale rap-



porto varia da 0,60 a 0,75, mentre è più grande nelle navi da carico che hanno forme piene.

8. — Le *navi da carico*, destinate a lunghe navigazioni, hanno una portata utile di carico intorno alle 9÷10 mila tonnellate, sono lunghe fra i 100 e 140 metri e quasi tutto il volume interno, ad eccezione dei locali assegnati all'apparato motore, ai depositi di combustibile, acqua, alloggio equipaggio ecc., è adibito al trasporto del carico. Le forme della carena sono piene, cioè il rapporto fra lunghezza e larghezza è variabile da sei a otto, quindi molto larghe e poco lunghe. Ciò per ottenere, appunto, una maggiore capacità di carico e quindi un maggior introito di noli.

La potenza è limitata (fra 2000 e 3000 cavalli) e viene ottenuta con caldaie per lo più cilindriche e macchine a vapore a triplice espansione oppure con motori a combustione interna. Oggi, salvo rare eccezioni, le motrici delle « carrette » sono a combustione interna, perchè esse non solo sono più economiche, stante il minor consumo di combustibile, ma hanno anche una maggior portata netta a parità di dislocamento con le navi a vapore. Le « carrette » <sup>(7)</sup> hanno una velocità dai 10 ai 12 nodi. Poichè il consumo di combustibile nelle motonavi è circa un terzo di quello del carbone, la differenza fra il peso delle due specie di combustibile, a parità di potenza, resta tutta a vantaggio del carico da trasportare.

9. — Le *navi miste*, che vengono adibite per il trasporto di passeggeri e di merci, presentano caratteristiche intermedie fra le navi di lusso per le navigazioni oceaniche e quelle da carico a piccola velocità. Sono adoperate, in genere, per tragitti limitati, per lo più nei mari interni (Mediterraneo, golfo del Messico, gran cabotaggio, ecc.). Varia è la loro struttura come si rileva dalle varie considerazioni :

a) lunghezza variabile dai 100 ai 200 metri e dislocamento raramente superiore alle 20.000 tonn.;

b) potenza dell'apparato motore fra i 5.000 ed i 30.000 cavalli e motori o a turbina o a combustione interna;

c) portata variabile, a seconda della lunghezza della nave, ma il volume

---

(7) Il MARSHALL, (*Industria e Commercio*, cit., p. 379) definisce i *tramps* come « le navi le quali non hanno rotte regolari e partenze ad epoche prestabilite, ma cercano continuamente i porti nei quali hanno la maggior probabilità di spuntar noli vantaggiosi. Il loro lavoro corrisponde a quello dei carri che trasportano merci in massa sulle strade ».



destinato alle comodità dei passeggeri è, in percentuale della stazza, più piccolo di quello assegnato nelle navi di linea;

d) forme di carena meno fini nelle navi di lusso a grande velocità; coefficiente di finezza della carena variabile fra quello a forme fini e quello a forme piene (da 0,55 a 0,75).

La velocità delle navi miste, che fanno il trasporto merci, ma che dispongono anche di posti per passeggeri, si aggira dai 13 ai 15 nodi (migliaia di m. 1852). Attraverso una migliore attrezzatura portuale di carico e scarico, si riduce il tempo di sosta e si raggiunge una più conveniente velocità commerciale.

MICHELE TROISI

Bari, Università.



## UNA RIVOLUZIONE NELLA VENDITA AL DETTAGLIO DI BENI DI MASSA A BASSO COSTO : LE CASE DI SCONTO AMERICANE (\*)

*« Commercianti o produttori, trovando che un concorrente offre la merce a prezzo più basso di quello che porterebbe loro un buon profitto, si stizziscono dell'intrusione e si lamentano come di un torto ricevuto; ciò anche se coloro i quali comprano la merce a minor prezzo sono in condizioni più bisognose e se l'energia e le risorse del concorrente costituiscono un guadagno sociale ».*

ALFRED MARSHALL, *Principi di economia*.

Il supermarket americano ha avuto inizio nei primi anni dopo il 1920. Il suo sviluppo ha rappresentato una vera rivoluzione nella vendita al dettaglio dei generi alimentari. Il compratore non viene più servito da commessi. Si serve da solo, togliendo da scaffali aperti e facilmente accessibili generi alimentari ben impacchettati, carni, frutta e verdura, latticini e pane. Negli ultimi anni un numero sempre maggiore di supermarkets ha aggiunto anche prodotti non alimentari. Per la maggior parte delle famiglie l'acquisto dei cibi avviene una volta alla settimana. Di conseguenza, negli Stati Uniti, il costo di distribuzione degli alimentari è il più basso fra tutte le nazioni industriali del mondo. Fatto che colpisce in modo anche più evidente, se si considera l'enorme scelta e la qualità di merce che può essere acquistata con un dollaro.

---

(\*) *Bibliografia.* — L'elenco bibliografico più completo è stato raccolto dal professor S. C. HOLLANDER in *Discount-Selling, Retail Price Cutting, and Resale Price Controls*, Chicago: American Marketing Association, Serie Bibliografica n. 3 e Supplemento n. 1, marzo 1958. Esempi di vendite di case di sconto e pratiche d'acquisto con l'enumerazione analitica delle reazioni degli altri dettaglianti alla minaccia della casa di sconto sono trattati in modo molto esteso da E. B. WEISS, *Marketing's Coming Readjustment to Low-Margin Retailing*, New York: Doyle, Dane, Bernbach, Inc., 1957, pp. 43. Mi sono valso molto di questa eccellente monografia. La più estesa trattazione di argomenti pro e contro le case di sconto è contenuta nel volume di « hearings » su « *Discount House Operations* » condotta dall'U.S. Senate Committee on Small Business, June 1958, pp. 430. Il punto di vista dei consumatori, con estese illustrazioni di acquisto comparativo, è



*Scopo dello studio.* — Negli ultimi dieci anni s'è fatta strada un'altra rivoluzione nella distribuzione al dettaglio. Questa volta il concetto del self-service riguarda principalmente beni di consumo durevoli e generi non alimentari. La nuova istituzione è conosciuta come *casa di sconto*.

Che cos'è una casa di sconto? Perchè e come ha avuto origine? Quali bisogni soddisfa? Quale è lo stato presente di questa istituzione? Quali gli effetti sui tipi convenzionali di distribuzione al dettaglio? Quali le prospettive? Sono questi alcuni punti generali sui quali ci si sofferma in questo articolo.

*Definizione dei termini.* — Sconto è una forma di riduzione del prezzo al dettaglio; « casa di sconto » è un passo avanti rispetto a colui che usava vantarsi: « Amico, te lo posso procurare a prezzo all'ingrosso ». Le case di sconto non sempre offrono merce a prezzo all'ingrosso, ma alcune fanno qualcosa di molto simile » (*Changing Times*, ottobre 1945).

Più specificamente, quindi, casa di sconto è un istituto commerciale al dettaglio che si specializza nella vendita a prezzi inferiori di quelli a cui presumibilmente vendono i dettaglianti tradizionali. La « tradizione » in questo caso si riferisce a prezzi che sono scambievolmente chiamati normali, equi, prezzi di listino, prezzi raccomandati.

Ai margini della vendita al dettaglio statunitense ci sono sempre stati fornitori specializzati in affari sensazionali. Il loro successo si basava sulle opportunità d'acquisto e su drastiche riduzioni del servizio normalmente riservato al consumatore. La maggior parte di questi aveva un'esistenza estremamente breve; essi, con le loro operazioni marginali e incontrollate irritavano assai i commercianti convenzionali, ma non avevano un'incidenza seria nella distribuzione al dettaglio.

D'altra parte, anche i dettaglianti di vecchio stampo vendono molta merce a prezzi fuori listino. Sarebbe molto difficile trovare un dettagliante che non abbia mai concesso agevolazioni di prezzo a speciali clienti o gruppi per conquistarseli o mantenerseli.

Ecco alcune forme in cui appaiono prezzi fuori listino.

1. Clubs privati che si accordano con dettaglianti legittimi per la concessione di « sconti di favore » ai loro membri.

---

presentato da S. M. LEE in *Consumers Look at Discount Houses*, Greely (Colorado), Council on Consumer Information, settembre 1958, pp. 32. L'opinione di Wall Street sulle case di sconto come occasione d'investimento è analizzata da D. A. LOEWING in *Resourceful Merchants - The Discount Houses are taking on a New Look*, Barron's, novembre 17, 1958. La concorrenza che i reparti alimentari delle case di sconto più nuove fanno ai supermercati, è l'argomento di molti articoli ed editoriali contenuti nei numeri del 6, 23 aprile e 11 maggio 1959 di *Food Topics*. Il rapporto annuale di Korvette per il 1958 offre un eccellente panorama dello sviluppo di una delle case di sconto che hanno avuto più successo.



2. Rami di merci costose ove alcuni commercianti all'ingrosso praticano agevolazioni fuori listino, generalmente mascherate con altri nomi.

3. Fabbriche con regolari negozi al dettaglio completamente provvisti per i fabbisogni delle maestranze. La maggior parte di questi *negozi industriali* opera esattamente allo stesso modo della maggioranza dei dettaglianti «legittimi». Alcuni di essi rappresentano operazioni di sconto lievemente mascherate, mentre praticano lo sconto in modo esplicito.

4. Case che rendono i loro cataloghi disponibili quasi a tutti. Questi sono, a loro volta, comunemente usati dai dettaglianti per vendere fuori listino ai propri clienti. In alcune zone questo è diventato un problema più grave della casa di sconto.

5. Produttori che vendono al pubblico nelle loro *sale mostra*. Il loro numero è enorme. I dettaglianti tradizionali solevano lagnarsi di questa forma di vendita fuori listino, ma ora, preoccupati come sono delle case di sconto, sembrano averlo dimenticato.

6. *Negozi di fabbrica* gestiti dagli industriali, in cui ai prodotti interni spesso s'aggiungono quelli di fabbricazione altrui.

7. La mostra del grossista in cui si vende al pubblico generico. Alcuni rami di merci costose trovano questo modo assai redditizio. Il grossista favorisce costantemente i suoi impiegati, i loro parenti, gli amici degli impiegati, gli amici di amici.

8. Molti *commercianti* hanno orrore di pagare regolari prezzi al dettaglio per merci di loro uso non vendute nei propri negozi. Disapprovano aspramente che il pubblico comperi in questo modo, ma perdono molto tempo comperando a prezzo fuori listino per se stessi, per i parenti e gli amici. Almeno 500.000 dettaglianti sfruttano l'occasione della reciprocità per comperare fuori listino per loro personale uso e consumo.

9. *Impiegati dei negozi al dettaglio* hanno il privilegio di sconti del 10-20% su acquisti per loro uso personale. A ciò National Retail Dry Goods Association è contraria.

10. Vi sono probabilmente parecchie migliaia di individui che vendono e comperano solo occasionalmente al banco. Essi hanno i cataloghi di fabbrica e vendono e ordinano direttamente da questi. La maggior parte di questi hanno libero accesso alle sale di vendita.

11. In tutto il Paese, particolarmente nelle aree rurali, la vendita al dettaglio e all'asta ha preso piede in forme innumerevoli.

12. I *mercati agricoli odierni* sono spesso centri di vendita a prezzi non più uniformi di quelli di un bazar orientale.

13. Il PX (*Please Exchange*) delle forze armate ha suscitato notevoli controversie. Offrendo marche standardizzate con sconti, esso ha parte note-



vole nell'educare i futuri clienti a comperare fuori listino. Le case di sconto non si preoccupano molto del PX. Molti sollecitano acquisti per catalogo dal personale delle forze armate e riescono facilmente via PX

14. *Commercianti legittimi e illegittimi* di qualsiasi tipo e importanza riducono occasionalmente i prezzi di alcuni punti e talvolta del 40-50 per cento. Questa in effetti è un'operazione di sconto. Recenti inchieste indicano che il commerciante legittimo vende più merce fuori listino di quello illegittimo. La sola differenza è che il primo generalmente non riduce il prezzo di listino così drasticamente come il secondo.

Dalla enumerazione fatta risulta come la questione dello sconto è estremamente vasta. Non volendo estendere l'analisi all'intera gamma dei casi, ci limitiamo alla casa di sconto specializzata nei prezzi fuori listino; nella riduzione sui prezzi fissi delle varie marche; caratterizzata da un dinamismo in anticipo sui concorrenti e da uno sfoggio incessante di immaginazione per trovare nuovi modi di procurare e smuovere merce a basso prezzo e passarne i guadagni al consumatore.

In breve, lo sconto si basa sull'esistenza di un prezzo di listino imposto dai commercianti « legittimi ». Il commercio convenzionale costituisce il riferimento per coloro che riducono il prezzo. Anche i dettaglianti di vecchio stampo vendono ogni tanto a prezzi fuori listino. *La casa di sconto vende sempre, o almeno così si propone, fuori listino.*

*La soddisfazione di un bisogno economico.* — La casa di sconto si è imposta rapidamente negli Stati Uniti, influenzando sulla vendita al dettaglio convenzionale in modo veramente sconvolgente.

L'economia classica insegna che in un sistema economico concorrenziale un'istituzione prende piede se soddisfa a una certa esigenza. In questo senso possiamo esaminare alcuni dei fattori che favorirono lo sviluppo delle case di sconto.

1) Dal 1940 al 1948 il mercato di vendita fu assai favorito. La concorrenza di prezzo era pressochè nulla. I rigori di questa concorrenza perciò sconvolsero la gestione del dettaglio, che non era abituata a questo modo di trattare gli affari.

2) Attentando alle leggi del *Fair Trade* e al Robinson-Patman Act, legislatori e corti di giustizia hanno cercato di reprimere la concorrenza di prezzo. La casa di sconto è una protesta contro i tentativi di eliminare la concorrenza di prezzo in un'economia concorrenziale.

3) La produzione si è messa in pari con la domanda. Durante la guerra e gli anni immediatamente seguenti, la maggior parte dei produttori potevano vendere tutto quanto producevano. Questa situazione si è invertita. Molti produttori si sono trovati, per la prima volta in molti anni, di fronte al grave



problema di smerciare la loro produzione. Sono stati costretti a lavorare con dettaglianti che durante gli anni grassi avevano dimenticato l'arte del vendere e non si mostravano particolarmente interessati a impararla di nuovo.

Così molti produttori trovarono che se dovevano mettere sul mercato una produzione discretamente superiore al punto di rottura, dovevano servirsi della casa di sconto. Questa, nonostante i tratti indesiderabili, ha l'insuperabile virtù di saper spingere la merce verso il consumo.

4) Benchè il reddito individuale salisse più dei prezzi, i consumatori divennero sempre più irritati dal costante aumento di questi. La casa di sconto aveva il modo di calmare questa irritazione.

5) Il maggior agio goduto dal cittadino medio come risultato della riduzione delle ore lavorative, rendeva possibile un cambiamento nelle abitudini d'acquisto. Ci vuole tempo per comperare in una casa di sconto. E' spesso necessario andare due volte nella casa di sconto e una volta in un negozio normale per decidere marca e modello desiderati. Il minor lavoro settimanale mette a disposizione questo tempo. La generalizzazione dell'automobile, che ha favorito l'aumento di centri di vendita suburbani, ha messo il consumatore in grado di recarsi in qualsiasi luogo sorga la casa di sconto.

6) Anche la redistribuzione del reddito individuale durante gli ultimi 15 anni ha favorito lo sviluppo della casa di sconto. Vi è ora una notevole concentrazione di potere d'acquisto nelle mani di gente che non è stata abituata a molte comodità. Molti membri di questa nuova classe media di reddito hanno sempre fatto i loro acquisti in luoghi ristretti e affollati con mobili e infissi brutti, portandosi a casa loro stessi gli acquisti. Così comodità e servizi piuttosto primitivi delle case di sconto non li disturbano. Non vedono la ragione di pagare di più per comperare in un'atmosfera piacevole o per servizi che loro non vogliono. Inoltre i professionisti hanno sentito la pressione delle maggiori tasse sul reddito, e molti si sono rivolti alla casa di sconto come mezzo per mantenere l'alto livello di vita raggiunto.

7) Il diffusissimo principio del « fare da solo » può facilmente essere trasferito dal piccolo laboratorio nel garage o nello scantinato al negozio di dettaglio. La casa di sconto ha favorito presso i consumatori questo trasferimento. Il cambiamento fu facilitato dall'esperienza nell'acquisto dei generi alimentari nei supermercati self-service. Molti consumatori hanno imparato nel piccolo laboratorio allogato nel garage a giudicare la qualità della merce, tecnica o semitecnica, che prima era per loro un assoluto mistero. Essi sono in grado di fare installazioni e riparazioni che prima non sapevano fare. Tutti cambiamenti perfettamente consoni all'atmosfera e alla filosofia della casa di sconto.

8) I consumatori hanno fiducia nelle marche dei produttori, altra circostanza favorevole all'organizzazione del lavoro delle case di sconto. Un ap-



parecchio televisivo di marca Westinghouse nell'imballatura originale di fabbrica è lo stesso se comperato in una casa di sconto o in un lussuoso negozio al dettaglio della Fifth Avenue di New York.

9) L'accettazione dei consumatori della scelta personale della merce impaccata e posta in vendita è veramente sorprendente. La tavola qui sotto mostra i risultati di un esperimento accuratamente controllato, condotto recentemente in 41 negozi sotto gli auspici del Better Packaging Advisory Council (12 E. 41 St., New York 17, N. Y.) (1). E' chiaro che la grande maggioranza dei consumatori preferisce automaticamente la scelta personale al servizio di commessi. La scoperta più importante, per quel che riguarda la struttura del costo dei dettaglianti — altra gloria della casa di sconto — fu che il reparto con merce confezionata aveva maggiori vendite, fatte in minor tempo e con meno commessi.

REPARTO	Percentuale dei consumatori con preferenza alla scelta personale	Economia di tempo di vendita nel reparto self-service (Servizio con commessi = 100)
Vestiaro : per donne	90,5%	55%
per bambini	82 %	50%
Radio, TV, Hi-Fi	75 %	40%
Apparecchi elettrici : piccoli	70 %	70%
grandi	63 %	75%

*Importanza economica.* — Vi sono probabilmente circa 10.000 case di sconto negli Stati Uniti. Le vendite al dettaglio con sconto superano probabilmente i \$ 30 miliardi. Le vendite di tutti i negozi al dettaglio ammontano a circa \$ 190 miliardi. Le merci vendute via sconto rappresentano quindi il 15 % delle vendite al dettaglio.

Le statistiche sopra menzionate possono naturalmente far cadere in errore. Le case di sconto non sono difatti ancora penetrate in modo rilevante nei ristoranti, nel commercio delle automobili e in quello alimentare (supermercati). Questi tre rami da soli rappresentano circa 95 miliardi di dollari.

(1) Questo esperimento fu condotto in 41 negozi principali situati in 41 città con popolazione da 50.000 a 7.000.000 di abitanti.

La merce in mostra nel reparto self-service aveva appesi cartellini informativi. La merce venduta dai commessi era senza cartellino. I compratori che visitavano i reparti sotto inchiesta, trovavano la stessa merce con identici prezzi in luoghi opposti. Il traffico era diretto da segni e altre guide in modo che le due esposizioni fossero ugualmente visibili e accessibili. Di conseguenza, i compratori, passeggiando attraverso i banchi della zona previamente disposta, non erano soggetti a influenze esterne nel fare la loro scelta di merce con cartellino da una parte o merce senza cartellino ma venduta da commessi dalla parte opposta.



L'urto è anche più forte nelle città e in certi generi di merce. Per esempio la National Retail Dry Goods Association sostiene che il 95% di tutte le vendite di apparecchi elettrici a New York è fatta da case di sconto. Il *Retailing Daily* informa che su base nazionale il 70 % di tutti gli apparecchi elettrici a New York è fatta da case di sconto.

Analogamente, la casa di sconto è di primaria importanza come fornitrice di certi settori di popolazione. Charles F. Silberman sul numero di agosto 1955 della rivista *Fortune* conia la definizione di *commercianti della classe media*. La ragione è che la casa di sconto vende quasi sempre contro pronta cassa. Solo le famiglie a reddito medio e alto dispongono facilmente del denaro necessario all'acquisto di mobili e apparecchiature di elevato valore. Il gruppo a reddito medio da solo — le famiglie con reddito da 4.500 a 8.000 dollari all'anno rappresentano più del 40% delle spese di consumo. Molte famiglie a reddito basso — sia per necessità che per ignoranza — continuano a pagare prezzi di listino ed enormi saggi di interesse a « negozi a credito ».

Le tecniche commerciali degli scontatori sono state abilmente adattate alle esigenze della classe media affamata di merce. Dopo la seconda guerra mondiale molti apparecchi e tipi di mobili domestica sono diventati « necessità » generali, pur conservando sul cartellino del prezzo la vecchia definizione « di lusso ». Così intervennero gli scontatori.

L'influenza indiretta delle case di sconto è anche più forte. Tutto il commercio al dettaglio di vecchio stampo cerca di adattarsi a questa nuova sfida del basso costo di distribuzione. Di conseguenza, la struttura della vendita al dettaglio in America dopo l'avvento della casa di sconto non sarà mai più la stessa. Analizzeremo diffusamente questi cambiamenti strutturali.

*Il segreto di Pulcinella dei bassi margini.* — Mentre le case di sconto operano su margini lordi del 10-20%, i margini dei dettaglianti tradizionali sono del 30-40%. Infatti vi sono certe case che si specializzano nel prendere ordini soltanto — un servizio minimo per il quale esse gravano l'esiguo margine del 5%.

Che cosa permette alle case di sconto di operare con margini così bassi?

Le seguenti cifre danno qualche specifica indicazione di come Masters e Korvette — due dei maggiori scontatori — possono essere confrontati ai dettaglianti convenzionali.

La Tavola 1 mostra che nel 1954 Masters ottenne un margine lordo dell'11%, mentre i membri della National Retail Dry Goods Association ne ebbero uno del 33%.

Analogamente la Tavola 2 mostra che nel 1955 E. J. Korvette ebbe un margine lordo del 20%, mentre i membri della National Retail Dry Goods Association ne avevano uno del 36%. Korvette aveva un giro d'affari e una vendita annuale circa tre volte maggiore per piede quadrato. Le sue paghe



TAV. I

MARGINE LORDO TRADIZIONALE  
(Dettaglianti rispetto alla Masters Inc., 1954) (1)

VOCI DI COSTO	Membri della NRDGA (2)	Masters Inc. (3)
	(percento del prezzo al dettaglio)	
Stipendi e salari	17,70	5,69
Spese di negozio e di vendita	8,50	2,11
Magazzinaggio e spedizione	2,25	1,95
Spese di amministr. e generali	4,45	1,45
Margine totale	32,90%	11,20%

(1) E. B. WEISS, *Recent Developments in Discounting and Off-List Selling*, « Advertising Age », 18 aprile 1955, p. 68.

(2) National Retail Dry Goods Association.

(3) Una delle principali case di sconto negli U.S.A. Per una discussione comprendente scopi e politica, vedi *The Hard Sell Comes to the Discount House*, « Business Week », 13 ott., 1958, pp. 176-179.

TAV. 2

SAGGI SCELTI DI GESTIONE TRADIZIONALE  
(Dettaglianti rispetto alle case di sconto, 1955 e 1957)

VOCI	Department Stores membri della NRDGA (1)	E. J. Korvette (1)	Dettaglianti di massa e case di sconto (2)
Giro di capitale annuale	4-5 volte	9-12 volte	12-14 volte
Vendite annuali per piede q.	\$ 103	\$ 360	fino a \$ 1.000
Salari settimanali	\$ 70	\$ 88	—
Lista paga	18,0%	8,0%	—
Affitto, pubblic. e altre costanti	15,0%	6,5%	—
Altre spese	3,0%	5,5%	—
Margine lordo	36,0%	20,0% (2)	12%

(1) *The Spectacular Rise of E. J. Korvette*, « Fortune », novembre 1956.

(2) Varia da 5% sugli articoli principali a 30% sull'abbigliamento.

(3) Discount House Operations, Hearings before... (Senate) Committee on Small Business, giugno 1958, p. 331.

erano solamente dell'8% delle vendite, contro il 18% dei negozi della Nat. Retail Dry Goods Ass.; tuttavia la paga settimanale (prima delle gratifiche) era \$ 88 mentre quella della R. D. G. Ass. era di \$ 70. Basta dire che 88 dollari è un ottimo salario per commessi di grandi magazzini. Ciononostante, poichè altri dettaglianti di massa hanno in media un margine del 12%, Kor-



vette non è da doverare fra coloro che riducono i prezzi in modo radicale. Questo perchè in termini di servizi Korvette sta tornando velocemente a standards più convenzionali, cosa che è stata interpretata come segno di « maturità » e verrà discussa più avanti nella parte dedicata alle prospettive delle case di sconto.

Nella Tavola 3 mostriamo un confronto della struttura dei costi fra il reparto maglieria di Korvette e un grande magazzino americano. Queste cifre

TAV. 3  
COMPONENTI DI SPESA NEL REPARTO MAGLIERIA  
(E. J. Korvette rispetto al department store X, 1955) (1)

VOCI DI SPESA	E. J. Korvette	Department Store
	(per cento di vendite totali)	
Margine lordo	25,0%	38,0%
Sconti per gli impiegati	—	0,7
Sconti di cassa	—	1,5
Altre spese di vendita	0,5	3,4
Salari e agevolazioni	6,0	5,2
Pubblicità	1,6	2,6
Affitto	0,2	1,3
Spese di amministr. e generali	2,8	13,7
Spesa totale	11,1%	28,4%
Profitto netto, tasse comprese	13,9%	9,6%
Vendite annuali	\$ 350.000	\$ 550.000

(1) *The Spectacular Rise of E. J. Korvette*, « Fortune » novembre 1956, p. 262. Per la discussione della struttura finanziaria v.: ROBERT MINTON, *Speedy Korvette: The Discount Houses Have Arrived on Wall Street*, Barron's, 16 gennaio 1958.

non sorprendono più. Infatti:

Korvette ebbe un guadagno netto del 13,9% prima della deduzione delle tasse, contro solamente il 9% del negozio *x*; le vendite per piede quadrato furono di \$ 1.750 contro \$ 260; il giro d'affari annuale della merce fu 11,7 volte contro 6,5. Il risultato netto fu peraltro, in entrambi i reparti, quasi uguale: \$ 48.000 contro \$ 52.800.

Tuttavia Korvette ottenne questo guadagno su una quantità di vendite inferiore di ben \$200.000 (\$ 350.000 contro 550.000) e con un investimento di capitale molto inferiore.

Questo è dunque il meccanismo interno dell'economia dello sconto.

*Fonti di offerta.* — Ciò che una casa di sconto vuole, generalmente l'ottiene! Così E. B. Weiss. I dettaglianti di vecchio stampo non vedono di buon occhio la concorrenza delle case di sconto. La prima reazione fu di stizza, ma poco costruttiva. Durante questo periodo di « condotta da struzzo », come la



definì il Professor Oxenfeld della Columbia University, i dettaglianti di vecchio tipo rivolsero solo parolacce all'indirizzo degli scontatori.

Gli insulti erano accompagnati dal tentativo di fare dell'ostracismo ai produttori che fornivano le case di sconto. Dove le leggi del commercio onesto erano violate, i dettaglianti di vecchio tipo cercavano di accusare gli scontatori. Tuttavia ciò non risultò molto efficace, soprattutto perchè questioni di questo tipo non possono essere facilmente trattate in modo troppo esplicito. Infatti i dettaglianti tradizionali avrebbero potuto arguire sul favore di prezzi più alti piuttosto che di prezzi più bassi. Argomenti che non avrebbero minimamente contribuito a migliorare le loro pubbliche relazioni. Così, ufficialmente, pretendevano — alla maniera dello struzzo — che le case di sconto non esistessero.

Il risultato fu che gli scontatori trovarono abbastanza agevole ottenere per i loro negozi persino la merce negoziata su una base di *fair trade*.

*Dettaglianti e distributori tradizionali.* — Esaminiamo anzitutto alcuni modi coi quali le case di sconto si riforniscono « alle spalle dei produttori ».

1) *Piccoli dettaglianti che godono di franchigia* collocano indebitamente grossi ordini facendo in modo che le case di sconto ne acquistino l'eccedenza. La tentazione verso tale « sovversione » è irresistibile. Tutto ciò che il piccolo dettagliante deve fare è di firmare un modulo d'ordinazione e incassare il suo 5% di sconto. Nessuno sforzo è necessario. Nessuna pubblicità è data a queste transazioni clandestine, cosicchè gli stessi dettaglianti possono sempre fare il doppio gioco e dichiararsi ufficialmente contro le case di sconto.

2) *I grossisti di provincia* rappresentano un'altra fonte cospicua di rifornimento. Un grossista « legittimo » di San Francisco può vendere ad uno scontatore di Los Angeles senza provocare i suoi abituali compratori. Se egli vendesse a San Francisco, i suoi clienti al dettaglio obietterebbero in modo violento a questo appoggio. E viceversa uno scontatore di Los Angeles può ottenere la sua merce da un grossista di San Francisco...

3) Taluni scontatori aprono i loro *negozi al dettaglio lontano dalla sede* e li usano come *agenti d'acquisto* di fiducia. In California alcuni scontatori sono anche più spregiudicati e hanno aperto propri centri di distribuzione.

*I produttori.* — Naturalmente, i modi più interessanti sono stati escogitati dai produttori stessi. Le case di sconto su vasta scala sono ormai da dieci anni sulla scena della distribuzione americana. Esse rappresentano uno sbocco al dettaglio di dimensioni veramente imponenti. Come i produttori furono negli anni costretti a sviluppare un *modus vivendi* con le case che si avvalgono degli ordini postali, con i negozi a catena di generi e oggetti vari, coi supermercati alimentari, con le organizzazioni che vanno di casa in casa, con la vendita a premio..., nel non lungo andare dovranno trattare anche con le case di sconto.



Finora la maggior parte dei produttori ha seguito una politica di « tolleranza passiva ». Tuttavia molte delle loro azioni contro dettaglianti e grossisti per morosità favoriscono attivamente le case di sconto. Esaminiamo alcune di queste politiche.

4) Per mantenere la loro franchigia, molti distributori devono vendere una certa *quota* di merce. Se la quota è troppo alta — e frequentemente lo è — i dealers possono rivolgersi alla casa di sconto perchè li tragga d'impiccio. Analogamente, quando un produttore sovraccarica deliberatamente il dealer nell'intento di tener lontano dal mercato una marca in concorrenza; o quando un agente di vendita del produttore forza il distributore a riempire il magazzino. Allora il dealer è così grato per il rimedio dello sconto, che non reclama nemmeno la consueta quota di mediazione del 15%. Tali azioni spiegano perchè un piccolo dettagliante, che acquista pochi oggetti alla volta, può trovarsi nell'« incredibile » situazione di vedere un negozio di sconto locale vendere un oggetto a prezzo più basso di quel che egli ha sborsato per l'acquisto.

5) Un'altra variazione sullo stesso tema è la conseguenza di *sconti quantitativi* (in merci) legittimi. Per essere qualificato ad ottenere lo sconto *massimo*, il dealer può acquistare una quantità superiore a quella ch'egli è in grado di vendere a prezzo di listino. Per evitare l'eccedenza dovrà allora ridurre il prezzo ai clienti abituali, rivendere a una casa di sconto riservandosi una provvigione minore.

6) Anche la *pubblicità massiccia* può avere un effetto simile. I clienti vengono talmente predeterminati, che tendono a fidarsi essenzialmente della onestà del produttore e relativa abilità piuttosto che della conoscenza e del giudizio del dettagliante. Essi acquistano fiducia nella marca stessa. La scelta del canale di vendita al dettaglio diventa allora solo questione di trovare il luogo dove il prodotto può essere acquistato al prezzo più basso.

7) Il produttore può essere orgoglioso d'aver messo in piedi un *programma sicuro di garanzia* col quale tutti i difetti del materiale e della lavorazione vengono prontamente rimediati o compensati col minimo inconveniente per il consumatore. Questa assicurazione conforta il cliente della casa di sconto nel senso che esso non sarà ingannato. L'effetto non può essere eliminato migliorando il programma attraverso i dealers normali perchè allora si getterebbe su questi mercanti l'onere aggiuntivo delle riparazioni anche per i clienti delle case di sconto.

8) Un sistema attendibile di *stazioni di servizio gestite o controllate dal produttore* ha lo stesso effetto. Molte case di sconto avvertono semplicemente il cliente che, dietro ricompensa, provvederanno al servizio; o che, prendendo il prodotto a un certo indirizzo, il cliente può ottenere la riparazione direttamente senza pagare spese di senseria.



9) Un produttore che *cambia frequentemente modelli*, ma che non dà adeguata protezione ai dealers per i vecchi modelli a magazzino, costringe il distributore a disfarsi in qualche modo della merce. Le case di sconto ne sono gli sbocchi naturali. Le case serie vendono tali articoli per quel che sono. Le case meno serie — e ve ne sono parecchie — vendono la merce come modello corrente. Il cliente, naturalmente, potrebbe accorgersene. Ma gran parte del suo risentimento cadrebbe sul produttore.

10) Il *confronto di prezzo* è il maggior richiamo di vendita della casa di sconto. Il produttore che pubblica listini di prezzo o suggerisce i prezzi di rivendita, fornisce un prezzo base « regolare » e inattaccabile sul quale concedere gli sconti.

Nella tabella 4 mostriamo simili computi di sconto. Essi sono basati sui prezzi apparsi in un regolare catalogo inviato per posta dal Better Business

TAV. 4

SCONTI REGISTRATI IN DIFFERENTI REPARTI DELLA B. B. B. INC.  
(Berkeley, California, autunno 1958)

Numero di voci	REPARTO	Media percentuale, i prezzi BBB sono a listino al disotto dei prezzi al dettaglio
8	Articoli sportivi e giocattoli	27,4 %
5	Biancheria, tessuti e articoli per bambini	42,6 %
6	Macchine da cucire, aspirapolvere	48,6 %
9	Articoli da toilette e generi vari	30,0 %
12	Articoli da uomo e ragazzo	30,4 %
5	Utensili e articoli da giardinaggio	39,4 %
11	Apparecchiature fotografiche	39,3 %
6	Gioielleria	45,0 %
10	Scarpe	31,7 %
9	Casalinghi	41,7 %
6	Abbigliamento da signora	38,8 %
11	Mobili e apparecchiature varie	39,7 %
4	Valigeria	50,1 %
10	Accessori per automobili	40,4 %
Totale	Media semplice di 112 articoli in 14 reparti	38,9 %

Buying (BBB), una casa di sconto del tipo « department store », di Berkeley, California. E' impressionante vedere la vastità dell'assortimento, e che la media semplice apparente degli sconti elencati per 14 « departments » ammontava al 39%. Il termine « media apparente » è naturalmente usato ponderatamente; la percentuale effettiva di sconto può differire considerevolmente dai prezzi di listino stampati nel catalogo del BBB.



11) Se i prezzi di listino permettono *margini liberali* — sia in modo esplicito che reticente — la *tentazione a concedere sconti* diventa anche più irresistibile. Se, d'altro lato, i margini coprono semplicemente il costo del servizio oltre a un ragionevole profitto, la casa di sconto ha poco campo di manipolazione. Per un cliente una cosa è rinunciare a un servizio di distribuzione ordinario con un risparmio poniamo, del 35 o 45%; altra cosa è domandare il sacrificio per lo stesso servizio se lo sconto inerente va solo dal 5 al 10%.

E' quest'ultimo peccato di margini di vendita ingiustificatamente grandi il movente di tutto. Non v'è ragione al mondo per cui ai distributori abituali che trattano tipiche merci da casa di sconto debbano essere concessi margini di rivendita tanto elevati. Dopotutto è lo stesso produttore o il suo agente, che fa la maggior parte del lavoro: egli anticipa la vendita di un prodotto pubblicitandolo su base nazionale quando questo è oramai reso indenne da inconvenienti attraverso una ricerca rigorosa e una rigorosa produzione di qualità e di requisiti; egli fornisce la promotion di punti di vendita e insegna come usare e conservare il materiale; spesso mantiene l'intera scorta fatta eccezione per i campioni da esporre e addirittura fa direttamente le consegne al consumatore finale; dà garanzia di efficienza e fornisce i dimostratori per vendere il prodotto; protegge le scorte dei venditori contro il declino del prezzo.

E' vero che molte di queste funzioni sono state assunte dai produttori con l'intenzione di accattivarsi la lealtà del dettagliante e come un invito alla sua cooperazione per l'incremento delle vendite di un prodotto specifico. Il successo delle case di sconto è la testimonianza vivente del fatto che l'attenzione del produttore verso il dettagliante tradizionale è stata generalmente portata oltre i limiti della convenienza economica. Non sorprende quindi che molti produttori abbiano mostrato qualche disappunto per questo corteggiamento eccessivo, e per contro siano diventati più tolleranti verso le case di sconto. Dopotutto essi vogliono vendere i loro prodotti. E in ultima analisi essi « amano di più colui che vende di più ».

*Le forniture sono abbondanti.* — Tutto sommato gli scontatori incontrano scarsissima difficoltà nel provvedersi di merci. Ci sono virtualmente dozzine di stratagemmi per interferire nelle barriere del commercio convenzionale. Ma una volta che lo stratagemma è escogitato, lo scontatore deve mantenere il « segreto » con cura. Nel far pubblicità questi normalmente si guardano bene dal menzionare il nome di una merce trattata sulla base del « fair trade »; piuttosto vi fanno allusione calcando sulla qualità con aggettivi quali « famosa », « superiore », « propagandata su base nazionale ». Occorre raggiungere il negozio per scoprire la marca effettivamente pubblicata.

*La reazione commerciale.* — Come reagiscono i dettaglianti tradizionali alla sfida portata loro dalle case di sconto?



All'inizio c'è stata scarsa reazione, ma parole dure. I dettaglianti legittimi consideravano lo sconto come un insuccesso dopo un brillante inizio. Ora, il concetto di casa di sconto ha ormai il suo tempo e deve essere seriamente considerato.

I *department stores* sono i più seriamente minacciati. Vediamo come si adattano a questa nuova concorrenza.

Originariamente sostenevano che apparecchi e articoli da cucina — oggetto principale delle vendite delle case di sconto — non avevano molta importanza per essi. Così non v'era molto da temere. Questa attitudine va cambiando rapidamente, portando a molte contro-azioni alternative. Vediamo i pro e i contra di queste reazioni.

1) Taluni *department stores* combattono l'attività delle case di sconto. Così facendo questi hanno comunque subito sostanziali perdite di utili. Dopo tutto, un negozio che richiede un margine cumulativo di circa il 40% non può agevolmente ottenere un profitto se tenta di ridurre i prezzi anche solo del 10% rispetto a un negozio che richiede un margine all'incirca del 20%.

Taluni *department stores* hanno rinunciato alle principali categorie di articoli. Questa ritirata non migliora la loro posizione competitiva perchè, per definizione, questo tipo dipende in misura sostanziale, nel suo traffico complessivo, dalla varietà più vasta possibile di reparti. Così, ogni classe di merci cancellata o ridotta contribuisce a ridurre il traffico totale del negozio. Questo è grave perchè la promotion di un *department store* non produce più del 15% del suo traffico quotidiano. Inoltre, a quanti dipartimenti può rinunciare un *department store* e rimanere ancora tale? Altri *department stores* hanno (a) *eliminato le marche cui danno rilievo le case di sconto*, (b) *ridotto il loro assortimento di queste marche*, (c) *dato a queste marche lo spazio meno raccomandabile*.

Le case di sconto tendono a dar risalto alle marche superiori quando possono — e ciò quasi inevitabilmente mette i *department stores* nella condizione di doversi concentrare su marche secondarie. In un'era di autoselezione in cui i commessi di negozio sono semplicemente degli inservienti, questa è una politica strettamente disfattista.

2) Taluni *department stores* parlano di *introdurre marche loro proprie*. Questa sarebbe un'altra via per abbandonare il mercato di una marca nazionale alle case di sconto. Con le ferramenta i *department stores* hanno fatto scarsi progressi ricorrendo a proprie marche. Per i tessuti le cose possono stare diversamente; tuttavia anche qui le case di sconto saranno presto in posizione ugualmente favorevole per imporre le proprie marche, se decise a farlo.

3) Sulla stessa linea, taluni *department stores* hanno tentato di allentare la spinta alle *marche nazionali* che vengono imposte dalle case di sconto. Tuttavia, essendo in forte concorrenza in una singola comunità, quando uno spinge poco una marca nazionale, un altro è più che disposto a spingerla vigorosa-



mente. Le marche del produttore più forte sono state attivamente impegnate nell'*espandere la distribuzione totale*. Così un department store che spinge poco una marca forte vede presto che il *drug store*, il negozio di generi vari e persino le catene di generi alimentari sosterranno fortemente questa marca; e forse lo stesso farà la casa di sconto. La concorrenza è un modo per forzare le mani a tutti eccetto che ai dettaglianti più forti. In termini di concorrenza soltanto un piccolo gruppo di department stores è forte attualmente.

4) Alcuni department stores considerano che, *avvicinandosi ai prezzi delle case di sconto relativamente alle principali marche, creerebbero l'impressione che, dopotutto, essi pure sono dettaglianti che vendono a basso prezzo*. Naturalmente, il guaio è qui che i clienti delle case di sconto sono generalmente fra i compratori più astuti in quanto tendono a rimanere aggiornati e interessati sui valori al dettaglio. Essi possono normalmente distinguere il buon affare effettivo da quello semplicemente apparente.

5) La vendita di magazzino sta diventando una pratica affermata in un numero cospicuo di department stores tradizionali. Taluni negozi trasportano addirittura i loro clienti — sia che abbiano un conto presso di essi, sia che non l'abbiano — con autobus dai loro negozi centrali ai magazzini. Questa tecnica sembra avere successo soprattutto perchè il department store *incontra e batte la casa di sconto nel suo stesso gioco*.

6) Molti grandi magazzini tentano di compensarsi per i bassi margini che ottengono dalle merci vendute a prezzi di concorrenza *battendosi per maggiori o nuovi tipi di concessioni e riduzioni da parte dei produttori*. In questo, essi hanno avuto qualche successo. Ma in generale vi sono scarse concessioni che i department stores otterranno dai fornitori o dai distributori che non saranno ottenute anche dalle case di sconto. Nel lungo andare è possibile che la casa di sconto si trovi in posizione migliore del department store perchè i suoi proprietari fanno gran parte degli acquisti, i suoi compratori sono meglio pagati e più capaci, e possono prendere decisioni in modo estremamente rapido con un minimo di burocrazia.

7) Alcuni grandi magazzini hanno concluso che sugli articoli principali essi non possono competere con successo con le case di sconto. Così essi si rivolgono a sindacati concessionari. In molti casi i membri di questi sono a loro volta operatori di case di sconto. L'operazione non ha avuto successo nelle merci di marca, ma è riuscita nella modisteria e nei servizi personali, come i parrucchieri.

8) Taluni grandi magazzini si rivolgono a generi di *prezzo elevato* per evitare la concorrenza delle case di sconto. Questa è una politica autolesionistica. Se il department store deve restare uno sbocco di massa, non può rivolgersi troppo cospicuamente a generi di prezzo elevato, sia che possa o che non possa averli in esclusiva.



9) In taluni campi come in quello degli apparecchi di vario genere taluni cercano di *comprare direttamente dal produttore*. La casa di sconto, naturalmente, si muove in questa direzione almeno con altrettanta speditezza. Sembra pacifica la predizione che la vendita al dettaglio con sconto metterà via via un numero di dettaglianti sempre maggiore in connessione diretta coi produttori.

10) I department stores stanno ora combattendo le case di sconto. Ciò in assoluto contrasto con l'attitudine di tre o quattro anni or sono quando la loro politica era di ignorare. Sfortunatamente i department stores perseguono le case di sconto per i loro *prezzi*. Essi farebbero meglio a combatterle per il modo di condurre gli affari e per i loro modi di acquisto e di vendita.

11) I department stores credono che le facilitazioni di *credito* siano la loro migliore arma competitiva. Ma anche le case di sconto incominciano a far credito e tendono così a smussare il filo di quest'arma particolare.

12) Un dirigente dei Federated Department Stores rilevava che quando un acquirente entra in un grande magazzino decide quale modello vuole, prende nota del numero e poi va a comprarlo in una casa di sconto. In effetti questo vuole il prezzo, non il servizio. Quindi i Federated hanno eliminato il servizio gratuito a lungo termine e la garanzia delle parti di ricambio per soluzioni che talvolta coprono soltanto la durata della garanzia del produttore. Taluni department stores *vendono* anche viepiù *nell'imballo di spedizione originale del produttore* con un conseguente riduzione dei costi.

Questo per i department stores.

Le *catene di articoli vari* non sono sin qui troppo disturbate dalla concorrenza delle case di sconto. Ma man mano che gli scontatori si interesseranno ai loro generi (tessuti, prodotti igienici e cosmetici, suppellettili, articoli di cancelleria), questa attitudine compiacente cambierà senza dubbio.

Lo stesso si può dire relativamente ai *drug-stores*.

*Servizio cattivante.* — Uno sviluppo interessante sta avvenendo nel campo delle *apparecchiature domestiche*. Normalmente era il concessionario che vendeva l'apparecchio al dettaglio responsabile per le sue riparazioni. Tornava a suo vantaggio contentare i clienti in modo da poterli ulteriormente servire.

Questo sistema è stato sconvolto dalle case di sconto, che non assumono particolari responsabilità relativamente al servizio. Poichè riducono i prezzi, esse costringono anche il rivenditore che provvede al servizio a ridurre i suoi. Ciò limita il margine e costringe quest'ultimo a ridurre i costi limitando il servizio. La situazione è diventata così precaria, che taluni grossi produttori sono entrati direttamente nel servizio di manutenzione.

La General Electric Hotpoint e la Radio Corporation of America (RCA) hanno allestito propri centri di servizio nelle aree metropolitane più vaste. Que-



sta organizzazione è conosciuta in commercio come «servizio cattivante». I grossi produttori sostengono che i loro riparatori addestrati in fabbrica possono fare un miglior servizio del piccolo rivenditore o dei tecnici indipendenti. Le case di sconto ne sono felici, perchè ciò permette loro di vendere gli apparecchi lasciando al produttore l'onere del servizio.

Rivenditore e tecnici indipendenti dei dintorni sono invece insoddisfatti di questo servizio. Il dettagliante locale crede che il buon servizio sia buona pubblicità. Il tecnico indipendente sente che alcune delle maggiori imprese gli rendono la vita difficile limitando le parti di ricambio, i manuali con le istruzioni e le scuole di addestramento.

Se la Westinghouse, ad esempio, è riluttante nel rendere disponibili i suoi manuali con le istruzioni sugli apparecchi più recenti e complicati, eccetto che ai concessionari Westinghouse autorizzati, danneggia i tecnici indipendenti.

James E. Davis & Sons, una delle maggiori organizzazioni indipendenti della costa occidentale in questo genere di servizi, ha adottato la politica di dire francamente ai suoi clienti quali produttori fanno difficoltà a fornire i loro manuali d'istruzioni. Tutti i produttori mantengono scuole per addestrare il loro personale ma taluni sono riluttanti a cooperare con scuole professionali pubbliche che tentano di organizzare corsi per la riparazione di apparecchi.

Comunque sia, l'intero problema di questo «servizio» sembra essere piuttosto insoluto. Le sue implicazioni per il consumatore sono ben delineate in un articolo intitolato *Home Appliances: poor service — whose fault?*, apparso nel fascicolo di ottobre 1958, di *Changing Times*, la rivista di Kiplinger.

*I generi alimentari.* — Alcuni recenti avvenimenti nella distribuzione dei generi alimentari domandano qualche osservazione. Qui si hanno movimenti in entrambe le direzioni: i supermercati stanno entrando nel campo non alimentare, mentre le case di sconto si muovono verso quello alimentare.

Infatti, possiamo attenderci che gli alimentari diventino la seconda area per importanza nell'espansione delle case di sconto. Esse trattano già casalinghi, mobili per la casa, generi di toilette, tutte le voci importanti nel settore non alimentare dei supermercati. Da qui v'è solo un piccolo passo agli alimentari veri e propri. Dopotutto le esigenze del margine medio lordo sugli alimentari raggiunge la cifra del 20%. Questo margine è maggiore di quanto la maggior parte delle catene di sconto richiedano sulle apparecchiature più importanti. Così, anche negli alimentari, la distribuzione di massa con alti margini offrirà l'opportunità a nuove forme di vendita al dettaglio di beni di massa a bassi margini. Molte case di sconto (inclusa la Better Business Buying di Berkeley), includono ora l'attività alimentare. Ci sono previsioni su magazzini per la vendita di cibi al dettaglio.

Un'altra lusinga sta nel fatto che gli alimentari sono dei grandi prodotto-



ri di traffico, e il traffico è naturalmente un ingrediente vitale nel funzionamento efficiente di una casa di sconto.

Qui si ha dunque una chiara possibilità che i supermercati incontrino finalmente un serio rivale che attenti al loro predominio nella vendita al dettaglio di generi alimentari. I supermercati non intendono lasciar cadere questa sfida. Stanno già contrattando con grande vigore. Nel 1957 circa il 5% del volume di vendita del supermercato medio era dovuto a generi non alimentari, secondo le stime del Super Market Institute. Questo totale non include le vendite di sigarette, sapone, carta, scope e altri articoli che certamente non sono commestibili ma sono classificati come articoli di drogheria dalla maggior parte degli alimentaristi.

La Grand Union — che con i suoi 450 negozi alimentari è una delle maggiori catene alimentari degli Stati Uniti — sta dandosi alle operazioni di sconto su scala veramente vasta. Victor J. Hillary, scrivendo nel « Wall Street Journal » del 14 novembre 1958, ha drammaticamente rilevato ciò che sta accadendo in questa direzione. Egli racconta ai suoi lettori come un sabato andasse per acquisti in un supermercato della Grand Union a Summit, New Jersey — uno dei migliori sobborghi residenziali di Manhattan. Egli trovò una forma di pane « abbandonata tra una pila di caffettiere di alluminio. La particolare posizione del pane era dovuta a un intrattabile compratore, non a un commesso della Grand Union ». Ciò è certamente simbolico del passo verso l'offerta dei non alimentari. Ancora più significativo, naturalmente, è il fatto che la Grand Union abbia aperto 9 centri di sconto giganti e progetti di erigere altri 7 in cui i non alimentari supereranno gli alimentari per più di tre a uno.

Per Lansing Shield, presidente della Grand Union, questo è semplicemente un passo ulteriore verso la versatilità. Il cliente è già condizionato dall'acquisto unisettimanale di alimentari nei supermercati. Il centro di vendita aggiunge la convenienza di fare l'acquisto dei non alimentari nella stessa località. La Grand Union aggiunge semplicemente l'ulteriore vantaggio che rende possibile di fare praticamente tutti gli acquisti — sia alimentari che non alimentari — sotto lo stesso tetto di un supermercato. Shield sente fortemente il bisogno di diversificare e lo illustra con una interessante analogia: « Le ferrovie non si sono sviluppate nelle autostrade e nei trasporti aerei, ed è per questo che oggi sono in difficoltà ».

Finora generi sanitari e cosmetici hanno avuto il massimo sviluppo nei negozi alimentari: circa un miliardo di dollari nel 1958. Inoltre si ebbero circa \$ 300 milioni di casalinghi e circa \$ 45 milioni di dischi fonografici.

*Falsi affari.* — Finora abbiamo discusso i modi, più o meno legittimi, in cui i dettaglianti tradizionali — e particolarmente i department stores — reagiscono alla sfida delle case di sconto. Il nostro racconto non sarebbe completo senza la descrizione del ricorso immorale, distruttivo e spesso illegale alla falsa



riduzione di prezzo. Il « Business Week », nel numero del 18 ottobre 1958, definiva questo modo come « una pubblicità che induce il consumatore a credere che il prezzo normale di un articolo sia realmente un'occasione ». La rivista « Time » del 10 novembre 1958 considerava questa pratica come una delle « calamità rapidamente espandentisi nel commercio statunitense ».

Qui vengono elencate alcune forme assunte dai falsi affari.

Commercianti e produttori vengono a collusione per ingannare intenzionalmente i clienti producendo un « listino dei prezzi al produttore ». Il produttore ne fa la pubblicità come di un « prezzo di vendita al dettaglio raccomandato », molto più alto di quello che egli si aspetta venga imposto dal dettagliante, e aggiunge il cartellino o stampa sul cartone di consegna il prezzo inflazionato. Il dettagliante può allora ridurre drasticamente il prezzo e mostrare al cliente il prezzo stampato sul cartone originale quale prova di un grosso affare. Un produttore di falciatrici pubblicava in una pubblicazione commerciale che le sue falciatrici a motore, quotate negli avvisi pubblicitari a \$ 154,95, potevano essere vendute a dollari 74,95; e che il dettagliante avrebbe ottenuto il profitto usuale. Un orologiaio quotava un orologio da polso per signora a \$ 200, mentre un negozio di Detroit lo vendeva a \$ 17. Un fabbricante di coperte offriva a \$ 24,95 al dettaglio coperte che il dettagliante vendeva a \$ 14,95; un confronto con altri negozi mostrò che esse non valevano 10 dollari. Uno dei principali fabbricanti di materassi offre ora ai suoi rivenditori una scelta di tre differenti listini di prezzi. La scelta dei listini fatta dal mercante dipende dal prezzo di vendita che egli pensa di domandare o dall'altezza della riduzione di cui i suoi clienti vorranno godere.

Mentre il male della riduzione truffaldina di prezzo si è diffuso virtualmente in ogni campo merceologico, la pratica è peggiore nella vendita di frigoriferi, fornelli e apparecchi televisivi, come pure di materassi ed altre suppellettili. Il Better Business Bureau di Chicago ha recentemente controllato 23 asserite occasioni e ha trovato che in tutti i casi i prezzi prefissati erano fittizi. La maggior parte degli oggetti era venduta per meno o allo stesso prezzo in altri negozi. Un apparecchio televisivo a listino per dollari 289,95, ad esempio, era « in vendita » a dollari 249,95, ma poteva essere acquistato altrove a dollari 215.

Il problema è così grave che la Federal Trade Commission ha pubblicato nel 1958 una « guida contro i prezzi ingannevoli » articolata in 9 punti, tendente a ottenere la cooperazione dei commercianti e dei produttori per costringere ad una maggiore onestà nella pubblicità dei prezzi. A meno che venga fatto qualcosa, disse John Gwynne, presidente del FIC alla Radio di Manhattan e alla Società dei dirigenti televisivi, i dettaglianti potrebbero accorgersi di aver « distrutto la fiducia del pubblico acquirente in qualsiasi pubblicità ».

In queste circostanze non sorprende trovare che i clienti diventino vieppiù sospettosi delle riduzioni di prezzo. Uno studio della Pittsburgh's Duquesne



University mostra che i compratori hanno gravi sospetti delle pretese di riduzione di prezzo sopra il 27%. Polks, una grossa casa di sconto di Chicago, recentemente ebbe una fornitura di giradischi di 49,95 dollari, realmente quotata a questo prezzo. Ma quando li mise in vendita a 18 dollari non fece menzione del vecchio prezzo perchè « il confronto non sarebbe stato creduto ». Come risultato, molti negozi stanno cambiando tattica di vendita. La J. L. Hudson Co., il maggior department store di Detroit, non permette più di pubblicare al prezzo « vecchio e nuovo » nei suoi giornali o nei pieghevoli; al contrario insiste su un linguaggio dimesso come « in vendita » o « prezzo speciale ». I negozi centrali di Chicago, Milwaukee e Indianapolis si sono accordati di cessare la pubblicità comparativa dei prezzi sui materassi.

Tali misure naturalmente non tentano di scoraggiare l'offerta di occasioni oneste come le genuine vendite di fine mese, l'acquisto speciale, merce sequestrata, riduzioni di fine stagione di partite scompagne. Ma ciò che la FTC, il Better Business Bureau e gruppi commerciali quali la National Retail Merchants Association vogliono eliminare sono le false riduzioni di prezzo. I commercianti, molti dei quali hanno spinto la Federal Trade Commission a diventare più severa, sentono che se non disciplinano volontariamente la loro attività il Congresso interverrà e provvederà per essi — proprio come la legge Monroney intervenne contro i concessionari di automobili.

Qui di seguito sono indicate le principali disposizioni alle quali la Federal Trade Commission si informerà nella sua campagna contro la falsa riduzione di prezzo.

1. Negli asseriti risparmi nessuna affermazione può rappresentare o implicare un prezzo ridotto a meno che il prezzo si riferisca a un articolo specifico e costituisca un risparmio rispetto al prezzo al dettaglio usuale.

2. Gli articoli non dovrebbero essere propagandati come ridotti di prezzo se il precedente maggior prezzo era basato su un margine artificiale.

3. Prezzi confrontabili di beni confrontabili possono essere usati se chi li propaga chiarisce che il prezzo è quello di beni confrontabili e non il precedente o il prezzo regolare dell'articolo in vendita.

4. I prezzi delle « vendite speciali » non debbono essere pubblicati a meno che vi sia una effettiva riduzione di prezzo rispetto al normale prezzo al dettaglio del venditore o un risparmio sul prezzo regolare nella sua area commerciale.

5. Le vendite « due per uno » possono essere dichiarate solo se il prezzo dei due articoli è il prezzo usuale di vendita al dettaglio per il singolo articolo o il prezzo regolare nella sua area commerciale.

6. Il metà prezzo o riduzione del 50% e le vendite a prezzo irrisorio devono essere effettivamente vere e, se condizionate sull'acquisto di altre merci, ciò deve essere chiaramente manifesto.



7. I prezzi « di fabbrica » o « all'ingrosso » non devono essere propagandati a meno che siano gli stessi prezzi che il rivenditore paga regolarmente e siano inferiori ai prezzi usuali al dettaglio nell'area.

8. I produttori non possono apporre un cartellino di prezzo ai loro articoli superiore all'usuale prezzo di vendita.

9. Nessun prezzo comparativo può essere usato nella pubblicità di articoli imperfetti, irregolari, o di qualità inferiore a meno sia chiaro che il prezzo comparativo si riferisce al prezzo dell'articolo quando è perfetto.

Le occasioni effettive sono il patrimonio delle case di sconto oneste. Esse pertanto sostengono il programma sopra enunciato.

*Maturità.* — La vendita al dettaglio dei generi di massa a basso costo non è più un fenomeno temporaneo del mercato, ma si è solidamente affermata come la vendita al dettaglio di massa ad alti margini: department stores, catene di alimentari, generi di drogheria, generi vari e specialità.

1. Tuttavia, il *periodo di sviluppo dinamico è appena incominciato*. Solo pochi anni fa difficilmente un commerciante si sarebbe lasciato andare a predire che una casa di sconto avrebbe raggiunto un volume annuale di \$ 100 milioni. Dopo tutto, soltanto pochi rivenditori di massa da lungo affermati e soltanto dopo molti decenni di sviluppo hanno raggiunto questo volume annuale. Ma nel 1958 almeno una casa di sconto superò i \$ 100 milioni di vendite e una dozzina i 10 milioni. Praticamente tutto questo notevole sviluppo ha avuto luogo in 5 o 6 anni.

Col 1960 molte catene di sconto saranno nel gruppo dei \$ 250.000.000. Attualmente soltanto un piccolo numero di rivenditori di massa esistenti può vantare tanto volume. Col 1960 probabilmente una o due catene di sconto potranno segnare mezzo miliardo di vendite.

2. *Non tutte* le case di sconto hanno successo. Le migliaia di piccoli negozi di sconto che hanno aperto tra il 1954-1955 cominciarono a ridursi già nel 1956. Questo processo continua. La piccola casa di sconto sta passando un periodo difficile. Essa non può acquistare bene e così non può vendere bene. Non può scostarsi nei sobborghi e così deve rimanere nelle vecchie aree di vendita al dettaglio che vanno lentamente perdendo di importanza.

3. Il *concetto di « catena »* va rapidamente affermandosi nella gestione dei negozi di sconto. Questo sviluppo principiò nel 1956. Il suo trend è ancora agli inizi. Le catene di sconto stanno sviluppandosi innanzitutto con l'apertura di nuovi negozi. L'era dello sviluppo tra catene di sconto con fusioni, affiliazioni, assorbimento e altre tecniche finanziarie non è ancora incominciata ma è inevitabile. Le catene di sconto del tipo negozio, come diventano viepiù



« legittime », si trovano allineate con alcuni dei loro vecchi massimi nemici in opposizione alle forme « meno legittime » delle vendite con sconto.

4. I nuovi negozi delle case di sconto sono considerevolmente più *lussuosi* dei vecchi spacci. Taluni somigliano architettonicamente alle minori sezioni dei department stores. Sono assolutamente moderni nel disegno e considerevolmente più spaziosi.

5. Questa tendenza al lusso, al disegno moderno e alla spaziosità caratterizza il primo e inevitabile passo verso l'aumento dei costi. E' probabile che le maggiori catene di sconto abbiano già oltrepassato il punto minimo nei costi di gestione. Infatti molte grosse case mostrano già un incremento di costo dal 10 al 20 %.

Come tutti i dettaglianti di massa, le case di sconto sperano che aumentando costantemente il volume saranno più che compensati i costi addizionali per esercizi più lussuosi e maggior servizio. Questa è stata la speranza di tutti i nostri dettaglianti di massa! Tuttavia, nonostante gli enormi progressi compiuti nel decennio 1948-58, sono stati incapaci di contenere la tendenza ascensionale dei costi relativi di gestione. Vi è poca speranza che la catena delle case di sconto abbia maggior successo. Comunque bisognerebbe tener ben presente che l'entrata delle case di sconto nell'area di più alti costi di gestione sarà lenta. I dettaglianti di massa tradizionali, che vorrebbero poter sperare che le case di sconto richiedano presto margini medi dal 30 al 40 %, si illudono pericolosamente.

6. Un altro attributo del processo di crescita è l'*allargamento dei tipi merceologici*. Le case di sconto cominciarono con le apparecchiature principali, poi aggiunsero stoviglie, mobili, tappeti, forniture per la casa, cosmetici e articoli igienici. L'ultima tendenza è verso i tessuti, abbigliamento da uomo, donna e bambino, biancheria e casalinghi. Lo sviluppo dei nomi tradizionali del commercio nei mobili, tappeti e tessuti prepara la strada allo sconto in queste categorie.

Le case di sconto si aspettano di ottenere un maggior margine lordo sui tessuti che sui casalinghi: forse il 20% sui primi e dal 10 al 20% sui secondi. Questo 20 % sui tessuti è considerevolmente inferiore di quello che i supermercati realizzano dagli stessi generi.

7. Poichè le case di sconto prendono sempre più piede tra il pubblico, il nome del loro negozio diventa garanzia di soddisfazione. Originariamente, il pubblico tendeva a trattare con la casa di sconto con grande cautela. Questa attitudine non è ancora cessata, ma sta sicuramente passando. Di conseguenza le maggiori case di sconto non *si limitano più soltanto alla vendita delle marche più note*.

Ciò ha permesso loro di entrare nelle confezioni femminili dove le marche potenti sono poche e dove il pubblico è assolutamente incapace di determinare i valori. Entro breve tempo le case di sconto si presenteranno con marche da



esse controllate in talune categorie; infatti, alcune marche da loro controllate sono già apparse.

Anche i produttori di marche secondarie troveranno le case di sconto più interessate nella loro merce. Ugualmente le case di sconto si dedicano viepiù a quelli che il commercio chiama generi ciechi, come tessuti, stoviglie, generi di importazione, piatti, porcellana. Questo riduce ulteriormente la dipendenza dalle marche « forti » a prezzo prefissato.

8. Le case di sconto hanno cominciato con *prezzi variabili che potevano essere negoziati*. Nelle maggiori, ciò non usa quasi più. Le poche eccezioni in queste catene di sconto possono consistere in certe sezioni date a concessionari. La massa degli sbocchi di sconto è ora a *prezzo fisso*, cosa gradita al pubblico.

9. Le case di sconto stanno facendo molta *pubblicità* locale. Se esse non spendano più in pubblicità di quanto facciano i dettaglianti di massa tradizionali, è cosa discutibile. E' del tutto probabile che aumentando in dimensione e affermandosi sempre più rispetto a certi importanti produttori, si dedicheranno sempre più alla pubblicità.

10. Le case di sconto s'avviano a far credito. Di regola, il cliente combina il suo credito con una compagnia finanziaria non posseduta dalla casa di sconto. Questo modo di credito non aggiunge molto ai costi di gestione della casa di sconto, pur rendendo disponibile il servizio. C'è una notevole controversia sull'ampiezza e sul contenuto dei servizi generalmente resi dalle case di sconto; in passato questi non erano estesi come quelli dei dettaglianti tradizionali. Ma ciò sta cambiando rapidamente — altro segno che le case di sconto s'avviano a maturità.

Oggi, la maggior parte delle case di sconto prende *indietro* la merce entro una settimana dall'acquisto, rendendo l'affare meno complicato di quanto avvenga coi dettaglianti tradizionali. Oltre a questo privilegio di ritornare la merce, le case di sconto offrono altri vantaggi quali una *conveniente localizzazione dei negozi*, *vasti assortimenti*, capacità di avere quasi tutte le marche che l'acquirente desidera, *apertura notturna*. Qui la maggior parte delle case di sconto fa almeno altrettanto bene dei dettaglianti tradizionali e certamente carica meno per questi servizi. Inoltre, è semplicemente questione di tempo prima che le case offrano *facilitazioni d'acquisto*.

Nuove unità di sconto vengono aperte in *centri di vendita suburbani* o regionali e in piccole cittadine al di fuori delle grandi aree metropolitane.

11. La vecchia usanza della « carta di favore » *sta scomparendo rapidamente*. V'è una cospicua eccezione a questa regola: le case di sconto che sono connesse ai sindacati e alle associazioni degli impiegati privati e governativi.

A questo riguardo i privilegi delle case di sconto stanno diventando un importantissimo tipo di *vantaggio marginale*. L'intesa va affermandosi come



« closed shop » o anche come « cooperativa di consumo ». Sulla costa occidentale la tendenza è particolarmente forte.

12. Man mano le case di sconto s'ingrandiscono, la loro posizione d'acquisto migliora. Questo può, per un certo tempo, compensare taluni costi crescenti della condotta degli affari. Poichè i produttori trovano sempre più difficile collocare la loro merce e certi prodotti si trovano in difficoltà, l'abile operatore delle case di sconto aumenterà ancora la capacità contrattuale di acquisto.

13. La casa di sconto fece il suo maggior progresso durante gli anni di eccezionale prosperità per i produttori che allora erano su un mercato di vendita o in un mercato che non era in aspra concorrenza. Ora anche questo è cambiato. Le case di sconto mantengono le loro organizzazioni d'acquisto straordinariamente semplici. Ciò significa che i relativi costi d'acquisto resteranno bassi per un tempo abbastanza lungo e che esse possono muoversi con notevole velocità nel *fare decisioni d'acquisto*.

14. Dove i department stores hanno cercato di colpire le case di sconto, certamente hanno danneggiato i piccoli operatori. Ma non hanno ridotto l'attività dei maggiori. Man mano una casa di sconto si trasforma in department store per esempio la BBB in Berkeley), il department store si trova assolutamente incapace di ridurre i prezzi competitivamente rispetto alla casa di sconto su *tutti* i tipi di merci tenuti da queste ultime. Ciò significa che un dettagliante con un 36-40 % di margine lordo non può combattere sul prezzo di vendita con un 20%. E' vero che il department store può essere stato capace di infliggere una lezione alle piccole case di sconto sulle apparecchiature perchè queste non sono mai state importanti nello schema di cose di un department store e le perdite in questo settore possono essere compensate altrove. Ma con le case di sconto che ora stanno passando in misura massiccia ai generi in cui i department stores coprono dal 75 al 90% del volume di affari, la situazione cambia completamente.

15. Negli stati che non hanno leggi sul « fair trade », i piccoli scontatori tendono a essere colpiti sebbene la loro incidenza sulle grandi case di sconto sia stata trascurabile. Nè l'esistenza del « fair trade », nè la sua scomparsa — e questa è una possibilità probabile — faranno qualcosa per ridurre la crescita delle case di sconto di massa.

Inoltre, che i produttori pubblicino o meno i *prezzi di listino* ha scarsa importanza. Per esempio nell'industria automobilistica i produttori hanno apparentemente concluso che pubblicando qualsiasi specie di prezzo nei loro avvisi pubblicitari offrono allo scontatore un bersaglio a cui tirare. Così hanno cessato di enunciare i prezzi nella pubblicità.

16. Molte *catene di sconto* stanno già operando in più di uno stato (Modell, Korvette, Two Guys from Harrison) e molti altri hanno *ambizioni nazionali*. Essi stanno anche *diversificando* nelle tecniche di vendita e passando dalla



gestione strettamente al dettaglio all'*ordinazione postale*. Così Masters ha un dipartimento per gli ordini postali a Washington D. C., che fa notevoli affari su base nazionale. Anche molte sollecitazioni alla porta di casa sono connesse all'operazione di sconto. Così è assolutamente possibile che talune case di sconto finiranno per ripetere la versatilità di un Sears & Roebuck, integrata in operazioni postali di negozio e da casa a casa. Tuttavia ci vorrà molto tempo — se pure sarà possibile — prima che una casa di sconto s'avvicini anche soltanto al volume di \$ 4 miliardi della Sears.

17. Le case di sconto tenderanno anche ad avvantaggiarsi. Esse sono chiaramente partite con una clientela a reddito modesto e medio, ormai hanno salito la scala sociale, e i loro clienti stanno venendo dalla maggior parte se non addirittura da tutti i gruppi di reddito.

18. Taluni dettaglianti tradizionali sono sotto la falsa impressione che le attività di sconto non paghino adeguatamente il loro personale e quindi stiano ottenendo una cattiva qualità di impiegati. Questo è completamente falso. Le migliori case di sconto, che son poi quelle che sopravvivranno, pagano salari migliori dei department stores e dei negozi a catena tradizionali (Tavola 2). Il personale direttivo riceve pure una paga migliore. E' quindi molto probabile che gli scontatori *attrarranno alcuni giovani d'ingegno*, che vogliono fare carriera nell'attività al dettaglio.

19. Infine, le case di sconto tendono a realizzare un paradosso moderno: i prezzi flessibili. Ciò è straordinario, quando si faccia mente al fatto che uno dei grandi obiettivi della pubblicità era di eliminare il *caveat emptor*, liberarsi dal prezzo mercanteggiato e dai prezzi finti; assicurare un prezzo a tutti, ovunque, sempre.

E' ovvio che — tra propaganda fondata sul prezzo e mercanteggiamento del prezzo, tra dar dentro la merce usata, premi e bollini, tra « lo sconto di reciprocità » di almeno un milione di dettaglianti indipendenti, sconti di favore per parenti, ceto impiegatizio, amici, amici degli amici e gruppi organizzati — il sistema attuale di distribuzione al dettaglio non è più su una base di prezzo unico di quanto lo sia un bazar orientale. Tale deterioro degenerazione del concetto del prezzo unico è più che di interesse teorico, in quanto il ritorno al sistema del prezzo mercanteggiato e dei prezzi multipli è il suolo più fertile per l'ulteriore sviluppo delle operazioni di sconto.

Mai nella storia contemporanea della moderna pubblicità di marca il pubblico è stato così conscio della possibilità di acquistare a prezzo speciale, particolarmente le giovani generazioni. Vi sono milioni di giovani famiglie le cui case sono riempite di oggetti comprati fuori listino. Esse non comprano diversamente. Il totale di queste famiglie è in costante aumento.

FRANK MEISSNER

Menlo Park, Cal., Standford Research Institute, Division of Economics.



## IL MERCATO COMUNE DAL PUNTO DI VISTA AMERICANO

La Comunità Economica Europea è considerata dai suoi sostenitori come un gran passo verso la pace e l'unificazione dell'Europa. Le migliori menti europee sono state occupate da questo lodevole obiettivo fin dagli oscuri tempi della prima guerra mondiale. L'unificazione fu proposta fin dal 1925 dal Primo Ministro francese Edouard Herriot e più tardi da Aristide Briand, il grande conciliatore francese. Fu accolta con entusiasmo dall'opinione pubblica mondiale e discussa lungamente dalla Lega delle Nazioni. Fu anche fundamentalmente approvata dalla maggior parte degli uomini politici europei, compreso Mussolini <sup>(1)</sup>. Tuttavia il tentativo di Briand verso un'Unione Europea subì lo stesso destino di tutti gli altri movimenti verso l'unificazione, come l'Unione Parlamentare Europea, l'Unione Federalistica Europea, il Movimento dell'Europa Unita e parecchi altri. Esso si incagliò in quelle stesse difficoltà che continuano a minare il Pool Europeo del Carbone e dell'Acciaio e l'Unione Economica del Benelux.

Senza dubbio le finalità di questi tentativi verso la pace e l'unificazione furono nobili e lodevoli. Questa probabilmente la ragione per cui essi incontrarono il così entusiastico favore del pubblico e per cui un futile tentativo fu seguito da nuovi tentativi indipendentemente dagli insuccessi, delusioni e frustrazioni. La stessa ragione spiega anche la grande simpatia che godettero tutti i tentativi di unificazione europea negli Stati Uniti. Infatti ben pochi americani non approverebbero in sede di principio una politica europea che promettesse di unificare le nazioni occidentali e conseguire i benefici economici di questa unificazione. La maggior parte degli americani sono portati ad approvare o per lo meno accettare queste politiche perchè tendono a prospettare gli sviluppi stranieri del giorno d'oggi con la visione ottimistica della loro stessa storia. Sostengono l'uni-

---

(1) E. BONNEFOUS, *L'Europe face à son destin*, Parigi, 1952, p. 62.



ficazione fra gli stati perchè gli Stati Uniti nacquero da una federazione di parecchi stati, che circa 173 anni fa deliberatamente limitarono il proprio potere a favore di una autorità federale. Essi formarono un mercato comune che permise un'alta produttività e alti livelli economici di vita. Le barriere commerciali fra i vari stati furono abolite e imposta una tariffa uniforme sul commercio coi terzi. In breve, la somiglianza fra la passata unificazione americana e i tentativi europei attuali sembra impressionante.

Tuttavia i due sviluppi differiscono radicalmente e fundamentalmente. Quando furono fondati gli Stati Uniti la filosofia dei diritti naturali e l'ideologia economica del *laissez-faire* dominavano l'opinione pubblica. Una barriera dopo l'altra veniva da esse sradicata unendo le nazioni dell'Occidente in un crescente sviluppo, con emigrazione di popolazione e movimenti di capitale. E' anche vero che la costituzione degli Stati Uniti prevedeva il controllo sul commercio estero e quello fra gli stati e affidava il sistema monetario al governo federale. Ma questo controllo costituzionale assicurava una politica di *laissez-faire* sia da parte dello stato che da parte del governo federale. La costituzione proibì che gli stati conducessero politiche economiche restrittive; ugualmente proibì al governo federale tali politiche in caso di divergenza di interessi fra Nord e Sud. Il potere costituzionale del governo federale sulla moneta enunciava puramente la facoltà discrezionale di definire una fondamentale unità monetaria. E' vero che esisteva qualche intervento federale nella forma di una comune tariffa sulle importazioni di zucchero e melassa dalle Indie Occidentali. Ma questa tariffa, per molti decenni praticamente l'unica fonte di reddito federale, rappresentava puramente una continuazione della tariffa mercantile imposta dal governo britannico più di 100 anni prima. Gli americani ci si erano abituati.

L'unificazione interstatale del giorno d'oggi è molto differente. Gli stati riassumono grandi poteri economici coi quali regolano importanti settori della vita economica. I singoli governi si considerano responsabili di una molteplicità di obiettivi politici ed economici, come lo sviluppo economico, la completa occupazione, la perequazione della ricchezza e del reddito, il regolamento delle industrie fondamentali, e soprattutto l'amministrazione del denaro e del credito. Il governo è considerato responsabile della protezione dell'industria dalla concorrenza straniera. Gran parte delle spese pubbliche spesso implicano una finanza in deficit e una espansione della moneta. Tutte condizioni che rendono l'unificazione degli stati odierni laboriosa e difficile. L'osservatore americano che paragona lo sviluppo della sua repubblica con quello odierno in Europa e altre



parti del mondo è un sognatore che vive nel passato ignorando la realtà presente.

Ciononostante, gli americani hanno grande interesse negli sviluppi mondiali in genere e in particolare nella Comunità Economica Europea. I paesi europei rappresenteranno certo un esempio per altre aree del mondo libero che possono formare gruppi regionali simili. Se il Mercato Comune Europeo dovesse essere discriminante verso gli Stati Uniti, altre aree farebbero certamente lo stesso. Ovviamente è nell'interesse degli americani che queste discriminazioni commerciali siano evitate e ridotte. Come *leader* responsabile del mondo libero gli Stati Uniti d'America hanno infatti interesse in una riduzione di tutte le barriere del commercio mondiale, sia nazionale che regionale. Commercio estero e divisione del lavoro favoriscono una maggior produttività e più alti livelli di vita. Cosa ugualmente importante, cospirano per una pacifica cooperazione.

Sebbene questa politica rappresenti il vero interesse degli Stati Uniti, purtroppo il governo americano spesso non è riuscito ad agire in conformità. Esso infatti è stato spesso il *leader* del protezionismo nazionale e della discriminazione regionale. Citiamo per esempio la fatale follia dello Smoot-Hawley Tariff Act del 1930, che praticamente divise gli Stati Uniti dal mercato mondiale avviandolo al collasso e alla grande crisi. Esso aggravò il problema agricolo, che continua tuttora a preoccuparci. Nonostante il fatto che la riduzione delle barriere commerciali sia stata la politica ufficiale degli Stati Uniti fin dal 1934, il governo federale, tanto sotto l'amministrazione democratica che repubblicana, ha seguito politiche interne precludenti qualsiasi significativa riduzione delle barriere commerciali. La sua politica agricola tendente ad elevare i prezzi al di sopra di quelli del mercato mondiale ha separato il mercato americano dal mercato mondiale. La politica di *dumping* che ne consegue continua infatti a danneggiare le condizioni normali del mercato mondiale. Il sistema delle quote che le nazioni europee stanno cercando di abolire è in predicato di essere introdotto negli Stati Uniti. Inoltre, la legislazione americana sugli acquisti danneggia decisamente il commercio e le relazioni estere. La loro politica monetaria, infine, è un cattivo esempio per gli altri governi, che imitano le pratiche inflazionistiche del Federal Reserve System creando squilibri nei pagamenti stranieri e deficienze di dollari, a loro volta causa di ulteriori restrizioni commerciali. Questo non implica che i governi europei si siano astenuti da pratiche dannose al commercio mondiale o semplicemente che abbiano adottato misure meno dannose. Anzi, indipendentemente dalla disastrosità delle politiche americane, molti governi europei negli ultimi 30 anni superano il governo statunitense in pro-



tezionismo economico, dirigismo, inflazione, e in altri aspetti deteriori dello stato economico. La ragione è ovvia essendo il vecchio e il nuovo mondo mossi e guidati dalle stesse ideologie politiche e da teorie economiche e obiettivi sociali simili. Il pensiero politico ed economico americano dipende molto dal pensiero europeo. Ciononostante, le politiche economiche americane devono essere giudicate più severamente, ad esempio, di quelle del Lussemburgo stante l'indiscutibile posizione americana di *leadership* del mondo libero nel campo economico, politico e militare. L'incapacità degli Stati Uniti di essere un esempio brillante del commercio libero mondiale e di altre politiche economiche influenzanti la cooperazione mondiale è uno dei paradossi che minacciano la forza del mondo libero.

La Comunità Economica Europea è un'organizzazione interstatale nella quale tutti i livelli di governo godono certi poteri di dirigismo economico. Il Trattato di Roma prevede semplicemente uno spostamento di certi poteri governativi dai governi nazionali al MEC. I poteri economici rimanenti, che non devono essere trasferiti, rimangono nelle mani dei governi nazionali. Secondo il Trattato di Roma, il MEC deve imporre tariffe uniformi sulle importazioni dal resto del mondo. Gli stati membri, *che sono d'accordo sulla necessità di migliorare le condizioni di vita e di lavoro e di uniformare tali condizioni a livelli sempre più alti*, devono creare due fondi di investimento per il miglioramento delle aree meno sviluppate: uno da impiegarsi in Europa, l'altro in territori associati. Un « Fondo sociale » deve compensare i lavoratori per i danni economici risultanti dalla liberalizzazione del commercio. Infine, poichè si devono approvare monopoli e cartelli se e quando facilitano miglioramenti nella produzione e distribuzione o nel progresso tecnico o economico, il MEC avrà bisogno di regolamenti cartellistici nonchè di un'amministrazione e giurisdizione cartellistica. In breve, il MEC deve assumere certe funzioni dirigistiche mentre i governi membri continuano a mantenere altre funzioni simili.

Dobbiamo qui sollevare e rispondere a due questioni. Questa progettata unione ha probabilità di successo? E quali i suoi effetti? La nostra opinione è che qualsiasi tentativo di dirigismo internazionale viene inevitabilmente a conflitto col dirigismo nazionale.

La più importante e cruciale di tutte le politiche nazionali che ostacola e impedisce la cooperazione e integrazione internazionali è quella *monetaria*. In un brillante saggio Wilhelm Röpke descriveva recentemente il problema monetario, cioè il problema della libertà ed equilibrio dei pagamenti internazionali, come il « problema fondamentale dell'integrazio-



ne economica europea » <sup>(2)</sup>. Secondo lui è impossibile combinare tre cose, cioè libero scambio, saggi di cambio stabili, e differenti discipline monetarie. In termini più generali, è impossibile combinare il libero scambio con politiche monetarie nazionali autonome tendenti a realizzare programmi dirigistici. Il libero scambio presuppone inevitabilmente dei saggi di cambio stabili e libera convertibilità monetaria. Requisito fondamentale che però non solo non è ben accetto alle autorità monetarie, ma è anche in conflitto con le ideologie economiche prevalenti della nostra epoca. E' in conflitto con i postulati di un'economia pianificata, lo stato di benessere e la sua piena occupazione, ed altri aspetti del dirigismo nazionale. Nessun tentativo d'integrazione europea può evitare questo conflitto.

Dalla fine della seconda guerra mondiale lo squilibrio monetario è stato il momento principale del disordine e del ristagno economico europeo e ostacolo a una vera integrazione economica europea. Nel 1945 solo la Svizzera aderiva a politiche monetarie di stabilità e convertibilità. Poi altre importanti nazioni incominciarono a seguire il suo esempio: il Belgio nel 1946, l'Italia nel 1947 e la Germania nel 1948. Per molti anni la Francia costituì un insormontabile ostacolo alla integrazione economica. Ma con la stabilità politica dell'amministrazione di De Gaulle e la guida intellettuale di Jacques Rueff anch'essa finalmente iniziò le riforme fiscali ed economiche necessarie alla stabilità degli scambi. Quando la Francia ebbe messo in ordine i suoi interessi interni, la via era aperta alla cooperazione e integrazione europea. Il 27 dicembre 1958 la gran parte dei governi europei proclamarono il desiderio della convertibilità.

Questo episodio ebbe un significato grandissimo. Sebbene riguardasse solamente la convertibilità esterna, costituiva l'affermazione europea di un certo genere di ordine economico internazionale. Significava ugualmente che i governi europei riconoscevano l'esigenza della regola di mercato con tutti i suoi principali requisiti politici ed economici. Da allora in poi la moneta non doveva più essere usata come strumento di discriminazione nazionale o regionale. Così i governi rinunciarono a un importante strumento dell'armamentario dell'economia pianificata a favore del libero scambio e dell'economia di mercato, con conseguente limitazione della loro sovranità economica.

Sorge qui l'importante questione, se la posizione europea per una coordinazione internazionale basata su liberi mercati di scambio non renda superflua la burocrazia di Bruxelles. Difatti la coordinazione monetaria e

---

(2) WILHELM RÖPKE, *Zwischenbilanz der europäischen Wirtschaftsintegration*, Ordo, vol. II, 1959, p. 70.



la libera convertibilità facilitano l'armonizzazione mondiale delle economie nazionali, compresa l'area del dollaro.

Mentre la proclamazione della convertibilità delle monete europee ripropone i principi di una cooperazione e integrazione economica mondiale attraverso un ordine di mercato, la Comunità Economica Europea si basa sui principi del dirigismo regionale e dei blocchi economici. Il MEC proclama come progresso lo spostamento da una sovranità economica ad una burocrazia supnazionale, rivelando chiaramente la sua natura dirigistica. La proclamazione della convertibilità monetaria tuttavia è in aperto contrasto coi principi dirigistici e la loro manifestazione negli articoli 104-109 del Trattato di Roma che permette la manipolazione dirigistica delle bilance commerciali con la limitazione delle importazioni, gli incentivi alle esportazioni e altri espedienti.

L'osservatore americano non può far a meno di notare la contraddizione fra i due proclamati principi dell'integrazione europea. E' inutile dire che le sue simpatie vanno al principio della convertibilità monetaria e conseguentemente a un ordine di mercato mondiale. Questo non oppugna il fatto che il governo degli Stati Uniti favorisca apertamente la formazione del MEC. Il governo statunitense viceversa ha una lunga e sfortunata serie di tentativi di promozione e aiuto dello sviluppo internazionale che in realtà *non* furono nel vero interesse degli Stati Uniti e del mondo libero nella loro scia. Ma nonostante l'appoggio ufficiale al MEC e al sistema che esso rappresenta, gli Stati Uniti secondano le politiche tracciate con la proclamazione della convertibilità della moneta europea. Ma lo fanno senza intenzione, attraverso una politica infelice e pericolosa. Negli ultimi anni la politica di inflazione cronica statunitense e gli opposti sforzi europei di stabilizzazione monetaria hanno trasformato la « scarsità di dollari » in un'« abbondanza di dollari », che sta per inondare l'Europa con un'inflazione importata. Il sentimento inflazionistico negli Stati Uniti è peggiore che mai. Partiti politici e governatori del Federal Reserve System sono costretti ad una continua espansione del denaro e del credito. L'espansione creditizia ha reso l'economia americana estremamente irregolare e mutevole. Dalla seconda guerra mondiale essa ha subito tre distinti cicli di *boom* e recessione e ora sta andando a grandi passi verso un'altra recessione. In ognuna di queste recessioni le autorità monetarie immisero parecchi miliardi di dollari di moneta nel sistema bancario, e il Tesoro federale incorse in enormi deficit con opere pubbliche e misure per combattere la disoccupazione. Il deficit federale nell'anno fiscale 1958 ammontò a più di \$ 7 miliardi e nel 1959 a più di \$ 8 miliardi. Un deficit di più di 4 miliardi è previsto per il corrente anno. Allo stesso tempo una



incredibile ostilità da parte del Congresso verso un rialzo dei saggi di interesse che si manifesta nel saggio legale massimo del  $4\frac{1}{4}\%$  su obbligazioni del Tesoro a lungo termine, ha reso necessario il rimborso del debito scaduto attraverso larghe emissioni di cambiali e certificati.

Negli ultimi due anni la durata media del debito federale, più di \$ 280 miliardi, si è così ridotta a 4 anni e 4 mesi <sup>(3)</sup>. Questa infausta monetizzazione del debito governativo ha posto le basi di un futuro deprezzamento del dollaro. E' vero che questo deprezzamento « risolverà » il problema del dollaro in Europa e faciliterà la convertibilità della moneta. Ma è un contagio che può infestare l'Europa di nuovo e danneggiare così i tentativi di integrazione attraverso un ordine di mercato.

Qualsiasi tentativo di dirigismo internazionale ostacola inevitabilmente il dirigismo nazionale. Perchè l'ordine dirigistico dà un carattere politico all'economia e la assoggetta al gioco e al conflitto delle forze politiche. E' ovvio che queste forze, le quali spesso determinano una grande tensione sullo stato nazionale e lo assoggettano a sommosse e disordini, tendano a disperdere il super stato o renderlo impotente. Un esempio di queste difficoltà del dirigismo internazionale è la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio. Quando dovette affrontare la sua prima crisi, quella del carbone, i governi membri non si persero a rinunciare alla loro sovranità dirigistica a favore del dirigismo della Comunità. Se non si riesce a far funzionare il dirigismo internazionale in una sola industria di pochi stati membri, come ci si può aspettare che il Mercato Comune coi suoi numerosi e complessi problemi riesca a superare con successo gli inconvenienti del sistema? Il fiasco del Piano Schuman era ovvio sin dall'inizio. Nel mio libro, *How Can Europe Survive?*, scritto nel 1954, feci la seguente osservazione sulla natura della Comunità del Carbone e dell'Acciaio: « L'uso e potere di regolamentazione da parte di istituzioni della Comunità conduce a conflitti nazionali. La fissazione di prezzi massimi, la determinazione di quote di produzioni e priorità di consumi, l'assegnazione di prodotti, il controllo degli investimenti e degli aiuti finanziari e l'esercizio della facoltà di proibire programmi di espansione conduce inevitabilmente a conflitti nazionali... Le difficoltà che la realizzazione dei piani e delle speranze dell'unità europea dovrà superare non possono essere sottovalutate, perchè l'unificazione europea non è solo un processo di rimozione dei controlli governativi esistenti o di coordinazione di questi da parte delle autorità sovranazionali ».

---

(3) FIRST NATIONAL BANK OF CHICAGO (Ed.), *Bond and Money Market Review*, Febbr. 18, 1960.



La difficoltà del problema dell'unificazione consiste nella natura delle ideologie prevalenti nella mente degli uomini. Le dottrine correnti, che assegnano ai governi politiche di regolamentazione e sviluppo economico, piena occupazione, inflazione e protezione, uguaglianza e benessere sociale, hanno determinato e tuttora determinano grandi divergenze nella struttura delle economie. Esse sono il prodotto di una pianificazione centrale e volontaristica che si identifica col « benessere sociale » e col « progresso ». Le nazioni che desiderano unirsi hanno una scelta: o aderire a idee e politiche di divergenze pianificate e abbandonare la speranza dell'unificazione, o abbandonare le idee di pianificazione centrale e rendere possibile l'unificazione. Non vi è altra alternativa. La Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio, alla luce di quanto sopra, costituisce un arduo e futile tentativo che condurrà a nulla. Al massimo potrà solamente godere di una finta esistenza di 50 anni, una unificazione *ad hoc et non ultra* insignificante per tutti e proficua a nessuno » (4). Il recente insuccesso della Comunità sembra avvalorare queste affermazioni.

Qualsiasi onesto tentativo di integrazione attraverso il trasferimento del potere dirigistico è accompagnato inevitabilmente da alienazione e segregazione. La Comunità Economica Europea divide di nuovo l'Europa che la cortina di ferro ha già diviso in due campi ostili. La tariffa comune del MEC separerà i « sei all'interno » dai « sette al di fuori » e dal resto del mondo, allo stesso modo che le economie italiana e francese, altamente protette, sono separate dal mercato mondiale. E' vero che la tariffa comune è probabilmente una media fra le alte tariffe italiane e francesi e le tariffe più basse del Belgio e della Germania. Ma anche questa media costituirà discriminazione e separazione e sarà sufficiente alla formazione di un blocco. Già oggi la previsione di tale barriera commerciale ha creato incertezze e timori in tutta Europa.

La tariffa comune avrà differente significato per i vari stati membri. Per coloro che ora praticano una protezione più alta alla media, cioè l'Italia e la Francia, la tariffa comune significherà riduzione di protezione e liberalizzazione del commercio estero. Indubbiamente sarà necessario un adattamento delle rispettive strutture economiche e ciò condurrà a una maggiore partecipazione alla divisione internazionale del lavoro. E' vero che la graduale abolizione delle restrizioni commerciali entro la Comunità esigerà un adattamento anche maggiore. Nè può esservi dubbio che tanto Italia che Francia avranno anche un aumento delle relazioni

---

(4) *Ibid.*, p. 267.



economiche col resto del mondo. Esse avranno grande vantaggio dalla tariffa comune significando esse liberalizzazione del commercio.

Ma la stessa tariffa comune costituisce un ritorno a un maggiore protezionismo per le nazioni le cui tariffe attuali sono al di sotto della media del Mercato comune. Questo si verifica per il Belgio e la Germania. Le loro importazioni dalle aree non membri saranno aggravate dai più alti saggi delle tariffe del Mercato comune, che certamente comporteranno una riduzione delle importazioni e causeranno l'aumento dei rispettivi prezzi. Allo stesso tempo la diminuzione delle importazioni causerà una concomitante diminuzione delle esportazioni. Le industrie di esportazione che ora competono efficacemente sul mercato mondiale subiranno un ristagno e saranno costrette a ridurre la loro attività. E' vero che questa riduzione del commercio al di fuori della Comunità sarà parzialmente compensata da una intensificazione del commercio entro la Comunità stessa. Ma è difficile prevedere se i vantaggi di un maggiore scambio entro la Comunità compenseranno le perdite causate dalla riduzione del commercio sul mercato mondiale. Ad ogni modo non v'è dubbio che Belgio e Germania pagheranno un alto prezzo alla Comunità Economica Europea.

Questo prezzo che gli stati membri devono pagare e che deve essere anticipato rispetto ai vantaggi derivabili dalla loro partecipazione nella divisione internazionale del lavoro, solleva una importante questione politica. Come affronteranno questo aggiustamento cui necessariamente si accompagna il ristagno e la depressione delle industrie implicate? L'adeguamento economico è sempre difficile, specialmente se determina un allontanamento dal mercato mondiale. Come sosterranno — Germania in particolare — le pressioni di questo adattamento? La presente stabilità della Germania si basa su un precario equilibrio fra le forze del libero mercato e quelle impazienti di tornare al dirigismo e al socialismo. Una depressione industriale, anche se dovesse ripercuotersi solamente sulle industrie di esportazione e su un aumento generale dei prezzi dovuto ad una più alta tariffa comune, danneggerebbe secondo me la stabilità politica della Germania. Se i socialisti dovessero ottenere il potere in Germania, il conseguente dirigismo distruggerebbe indubbiamente tutti i tentativi futuri di integrazione del Mercato comune. Inoltre, non è un segreto che i maggiori *leaders* politici e intellettuali tedeschi, che sono per una persuasione libera, si oppongano vigorosamente all'idea di una tariffa comune. Qualsiasi tentativo verso la sua realizzazione incontrerà la loro opposizione e tutti i suoi effetti dannosi saranno denunciati pubblicamente. E' anche probabile che tutti i mali economici futuri, sia reali che immaginari, saranno alla fine attribuiti alla Comunità Economica Europea.



Perciò non posso credere che Germania e Belgio andranno avanti per molto tempo con gli schemi presenti del MEC. Appena il suo vero significato sarà sentito e conosciuto, entrambi i paesi costituiranno l'ostacolo di una ulteriore integrazione lungo queste linee. Il MEC, in definitiva, deve fallire, come tutti i precedenti tentativi di questa natura.

Il futuro dell'integrazione economica europea non è secondo gli schemi definiti dalla Comunità Economica Europea. La maggior parte dei governi europei l'hanno ansiosamente e istintivamente riconosciuto, e perciò si astengono dall'associarsi alla Comunità. Sette di essi hanno costituito l'Associazione Europea del Libero Scambio, che è la reazione naturale dei « paesi esclusi » contro la discriminazione della Comunità Economica Europea. Essa completa la barriera europea iniziata col Trattato di Roma. Tuttavia la piccola Zona di Libero Scambio non solo ha rivelato in modo impressionante la vera natura della Comunità Economica Europea, ma ha anche dato nuova speranza di una vera armonizzazione e integrazione dell'Europa.

La piccola Zona di Libero Scambio è infatti un'organizzazione che si propone puramente di ristabilire il libero scambio entro la sua area. Ai suoi membri non è richiesto di adottare una tariffa comune o sottomettersi al tipo di dirigismo internazionale progettato dalla Comunità Economica Europea. Non esige nessuna nuova burocrazia e non implica nessun trasferimento di autorità e così evita tutti i problemi ad esso connessi. Così la nostra critica della Comunità Economica Europea non può essere messa sullo stesso piano di quella dei « Sette », sebbene si possano incolpare di preclusione al mercato mondiale. Ma ciononostante la Zona di Libero Scambio sta facendo un passo importante in senso mondiale e lascia sperare che il passo finale possa seguire un giorno.

Una riduzione di tariffe da parte di qualsiasi membro della Zona di Libero Scambio è in effetti equivalente ad una riduzione di tariffa verso il resto del mondo. Gli stati membri differiscono molto nella struttura economica e conseguentemente hanno creato tariffe molto diverse verso il mondo esterno. E' perciò giusto assumere che la maggior parte delle merci non solo godono di grande protezione in certi paesi ma possono anche avere basse tariffe o anche non essere soggette a tariffe in uno o molti altri paesi. Ne segue che il paese membro con tariffa bassa o nessuna tariffa determinerà il grado di protezione per tutti i membri, perchè è attraverso i suoi confini che le merci del mercato mondiale entreranno. Supponiamo che il governo inglese permetta che il tè entri in Inghilterra senza tasse mentre gli altri governi membri impongano alte tariffe fiscali alla sua importazione. La riduzione ulteriore o abolizione del-



le tariffe entro l'area stessa permetterà che il tè di Burma entri in ogni paese membro senza imposizione attraverso l'Inghilterra. Le cinture tariffarie protettive dei vari stati membri perdono il loro significato restrittivo finchè un singolo membro tiene una porta aperta verso il mercato mondiale. Naturalmente ciò può indurre uno stato membro a procedere lentamente nella riduzione delle tariffe verso gli altri membri dell'Associazione. Ma ogni governo che le riduce effettivamente per adeguarsi ai suoi obblighi verso il trattato va incontro al mercato mondiale.

L'osservatore americano non può non indulgere a una spassionata simpatia per la piccola Zona di Libero Scambio. Per esso ogni riduzione diventa una pietra miliare essenziale verso una più vasta zona di libero scambio, uno stadio intermedio in cui i paesi membri sono lentamente condizionati dall'aria pura del mercato mondiale e della divisione mondiale del lavoro. E' vero che l'abolizione delle restrizioni del commercio nazionale richiederà tempo ed esigerà numerosi adattamenti economici, gravi sebbene proficui. Sarà in conflitto con numerosi gruppi di pressione che prosperano sulle tariffe e le discriminazioni. Ma il trattato della Zona di Libero Scambio segna nettamente la via verso il futuro.

La Comunità Economica Europea prima o dopo dovrà affrontare il dilemma di un vicolo cieco. Quanto prima questo sarà riconosciuto, meno gravi saranno le conseguenze del dirigismo e le ragioni di conflitto internazionali. Poichè è molto difficile disperdere un'organizzazione internazionale vincolata a un trattato formale, la sola via d'uscita, secondo lo scrivente, è un'alterazione materiale dell'organizzazione. La Comunità Economica Europea ha grandi occasioni per questo cambiamento nei suoi negoziati con l'OECE e la Zona di Libero Scambio. Naturalmente questo richiederà coraggio e iniziativa da parte di uno o due membri del MEC, che probabilmente si troveranno di fronte alla forte opposizione di altri membri interessati all'aspetto restrittivo del MEC. In verità la Francia che da molti anni è l'ostacolo dell'integrazione economica europea potrebbe scoraggiarsi per siffatta alterazione. Ma le recenti riforme di Rueff hanno indubbiamente messo anche questo paese sulla strada della integrazione economica. Speriamo che essa continui a riprendersi in modo da potersi unire agli altri paesi membri nella realizzazione di una vera Zona di Libero Scambio dell'Europa.

HANS SENNHOLZ



## FEDELTA' ALLA MARCA E PERDITA DI CLIENTELA

Anche un prodotto fortunato non mantiene indefinitamente la clientela ch'esso serve. Per mantenere la propria partecipazione al mercato disponibile, una società deve trovare sostituti per i clienti che si convertono alle marche concorrenti. Un'unica esperienza sfortunata con l'agente di vendita o col rappresentante, una parola sconveniente letta su una rivista o udita da taluno la cui opinione sia tenuta in alto conto, possono danneggiare irreparabilmente un prodotto che ha soddisfatto per anni. Se la nostra marca preferita è riveduta nello stile o migliorata, possiamo non più apprezzarla; se non si rinnova, possiamo rifiutarla come superata. Anche ci capita di cambiare abitudini d'acquisto per nessun'altra ragione che quella di evitare di diventare troppo consuetudinari.

La gente non permette di fare previsioni. In nessun momento una marca è al sicuro dai pericoli della concorrenza.

Un metodo per studiare il comportamento della clientela è quello di isolare una componente del saggio di transizione seguendo la storia delle vendite di marche non pubblicitate per molti anni o pubblicitate solo leggermente. Alcune di queste storie sono indicate nelle figure 1-5, disegnate su carta semilogaritmica. Esse sono state ottenute dall'industria farmaceutica la quale, per la molteplicità dei prodotti e per il loro alto saggio di obsolescenza, è un'eccellente fonte d'informazione.

I grafici presentano le vendite mensili e le medie annuali delle vendite mensili. Alcuni di questi prodotti sono solo leggermente stagionali (prodotti *A*, *B*, e *C*), altri lo sono di più (prodotti *D* ed *E*). Trascurando la stagionalità, notiamo che in ogni caso le vendite declinano con un saggio esponenziale (rappresentato da una retta su una carta semilogaritmica). Ciò significa che per questi prodotti il saggio di perdita di clientela è proporzionale alle vendite totali.

Com'è attendibile, i prodotti che diventano rapidamente obsoleti o quelli su un mercato altamente concorrenziale hanno saggi altissimi di



Fig. 1

## PRODOTTO A

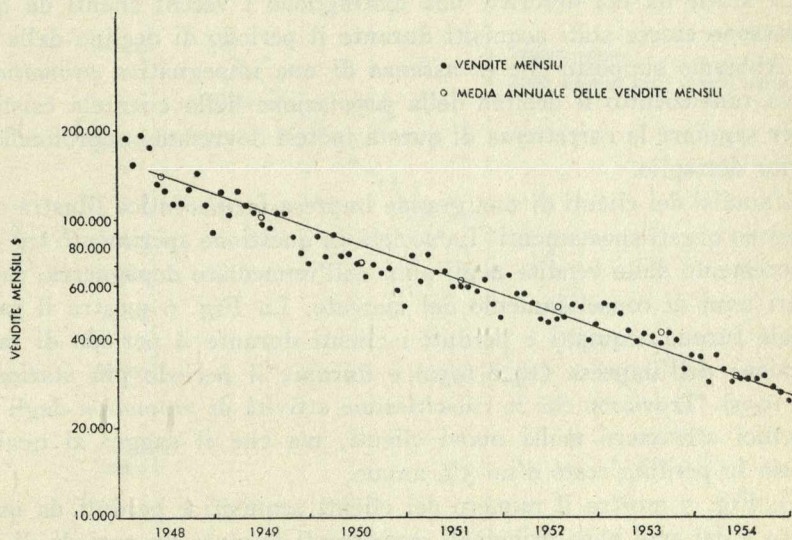
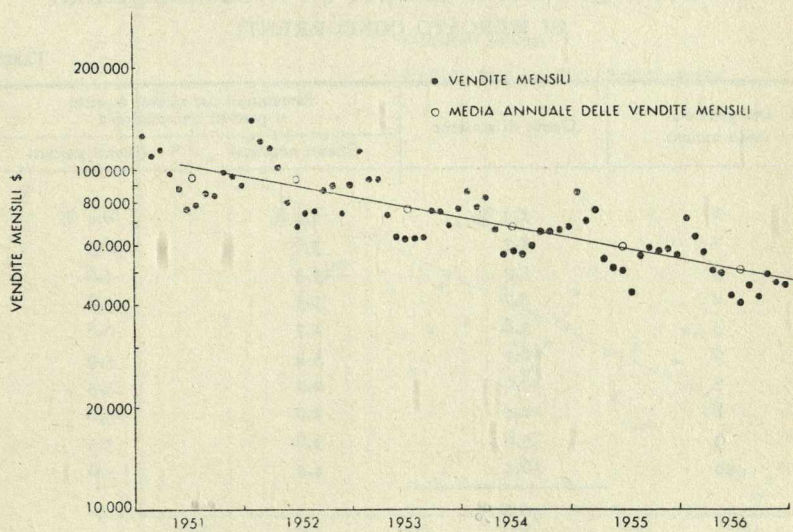


Fig. 2

## PRODOTTO B





perdita di clientela, mentre quelli non concorrenziali e bene affermati presentano comportamenti molto più stabili.

Le storie da noi descritte non distinguono i vecchi clienti da quelli che possono essere stati acquisiti durante il periodo di declino delle vendite. Abbiamo supposto che in assenza di una impegnativa *promotion* si osserva innanzitutto il declino della popolazione della clientela esistente; ma per saggiare la correttezza di questa ipotesi dovremmo approfondire in maggior dettaglio.

L'analisi dei clienti di una grande impresa farmaceutica illustra come avvengono questi spostamenti. La società in questione sperimentò tre volte un incremento delle vendite negli anni dell'immediato dopoguerra, seguiti da vari anni di consolidamento del mercato. La Fig. 6 mostra il saggio al quale furono acquisiti e perduti i clienti durante il periodo di rapida espansione dell'impresa (1946-1950) e durante il periodo più stazionario (1950-1955). Troviamo che le riuscitissime attività di *promotion* degli anni postbellici attrassero molti nuovi clienti, ma che il saggio al quale la clientela fu perduta restò d'un 5% annuo.

La Fig. 7 mostra il numero dei clienti acquisiti e perduti da questa impresa e dai suoi nove principali concorrenti durante un periodo di nove mesi, punteggiato in corrispondenza delle rispettive quote di mercato; la Tabella I elenca il saggio d'acquisizione e di perdita di clientela in percentuale della popolazione dei clienti. Mentre queste dieci società differivano nel successo d'acquisizione di nuovi clienti, esse tutte subirono una

CLIENTI ACQUISTATI E PERDUTI DA 10 ORGANIZZAZIONI  
DI MERCATO CONCORRENTI

TABELLA I

Designazione della società	Quota di mercato	Percentuali dei clienti oquisiti o perduti annualmente	
		Clienti acquisiti	Clienti perduti
1	1,4 %	1,4 %	8,4 %
2	1,7	3,6	6,9
3	1,7	14,3	4,6
4	4,7	7,3	5,8
5	5,8	1,7	6,8
6	6,7	5,4	5,9
7	10,0	2,2	5,3
8	12,4	2,0	3,6
9	15,8	3,6	3,5
10	16,4	4,7	5,6
	76,6 %		



Fig. 3  
 PRODOTTO C

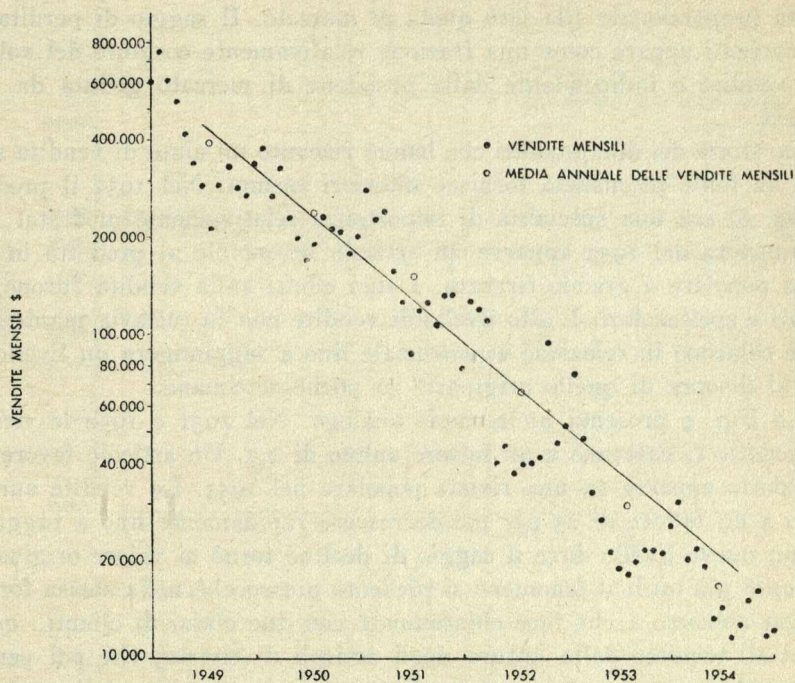
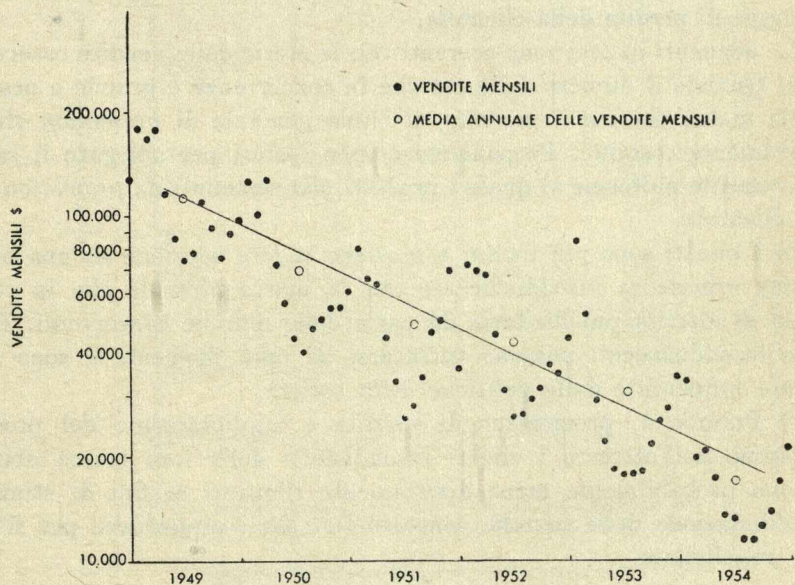


Fig. 4  
 PRODOTTO D





perdita proporzionale alla loro quota di mercato. Il saggio di perdita tra i concorrenti appare come una frazione relativamente costante del volume delle vendite e indipendente dalla posizione di mercato goduta da ogni impresa.

Le storie dei due prodotti che hanno ricevuto un aiuto di vendita massiccio da fonte inconsueta fornisce ulteriori esempi. Nel 1952 il prodotto *F* (Fig. 8) era una specialità di importanza relativamente modesta. Nella primavera del 1953 apparve un articolo favorevole al prodotto in una rivista popolare a grande tiratura. I suoi effetti sulla vendita furono immediati e spettacolari. L'alto livello di vendite non fu tuttavia mantenuto; queste calarono in relazione esponenziale fino a raggiungere un livello sei volte al disopra di quello originario in poche settimane.

La Fig. 9 presenta un esempio analogo. Nel 1951 e 1952 le vendite del prodotto *G* calavano a un fattore annuo di 2,7. Un articolo favorevole al prodotto apparve su una rivista popolare nel 1953. Le vendite aumentarono a un fattore di 25 per poi decrescere rapidamente fino a raggiungere un nuovo livello dove il saggio di declino tornò al valore originario. Otto mesi più tardi il fenomeno si presentò pressochè nella stessa forma.

Qui abbiamo a che fare chiaramente con due classi di clienti: quelli indotti all'acquisto dalla lettura degli articoli di rivista, che poi perdettero rapidamente interesse nel prodotto; e i clienti « normali », che si comportarono in modo analogo alla clientela originaria. Gli articoli di rivista attrassero nuovi clienti ma non ebbero un effetto a lungo raggio sul saggio di perdita della clientela.

Le seguenti ipotesi sono coerenti con le storie delle vendite osservate:

a) Quando il numero delle marche in concorrenza è grande e nessuna singola marca domina il mercato, il clima generale di *promotion* rimane relativamente costante. Proponiamo questa ipotesi per spiegare il saggio relativamente uniforme al quale i prodotti non sostenuti da *promotion* perdono clientela.

b) I clienti sono più inclini a spostare la loro adesione su una marca per una esperienza insoddisfacente con la marca abituale che in conseguenza di attività pubblicitarie da parte delle marche concorrenti. Esperienze insoddisfacenti possono verificarsi ad ogni momento e sono scarsamente influenzate dalle politiche della società.

c) Pubblicità, promozione di vendita e miglioramento del prodotto influiscono nell'attrarre i clienti insoddisfatti della loro marca abituale ma sono probabilmente meno direttamente rilevanti ai fini di stimolare l'insoddisfazione delle marche concorrenti e farli propendere per il prodotto pubblicitato.



Fig. 5  
**PRODOTTO E**

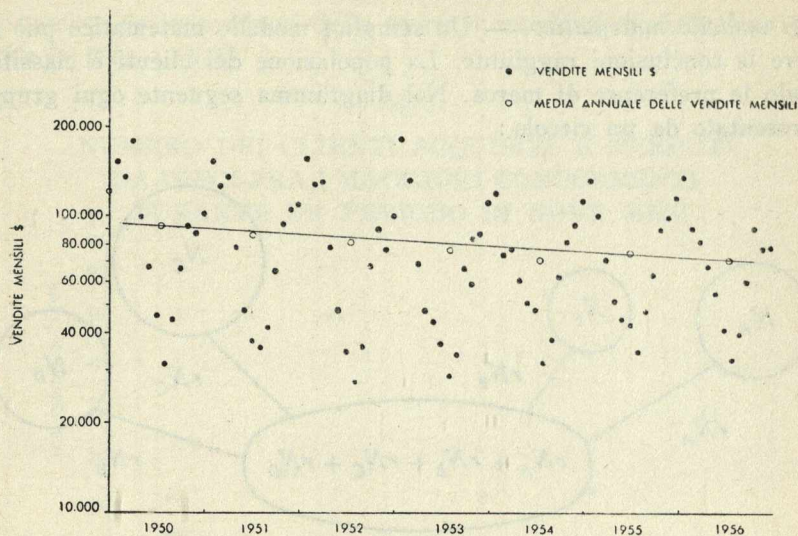
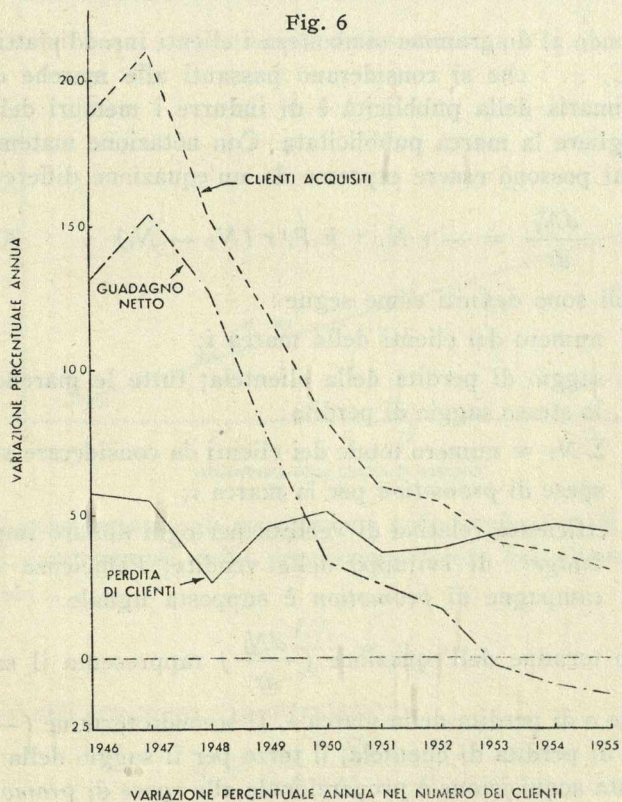
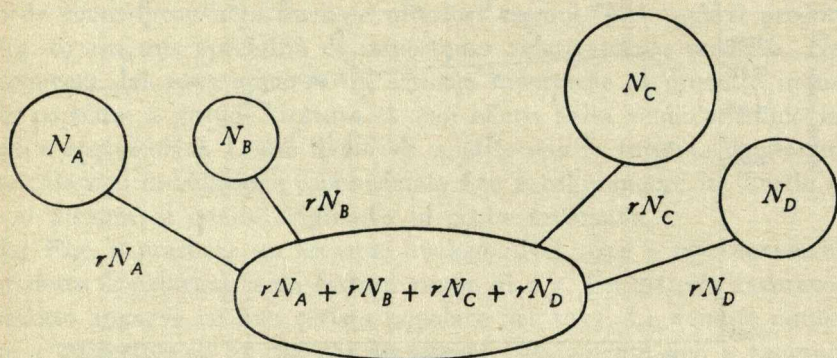


Fig. 6





*Il modello matematico.* — Un semplice modello matematico può riassumere le conclusioni raggiunte. La popolazione dei clienti è classificata secondo le preferenze di marca. Nel diagramma seguente ogni gruppo è rappresentato da un circolo:



L'ovale in fondo al diagramma simbolizza i clienti insoddisfatti delle marche  $A, B, C, \dots$  che si considerano passanti alle marche concorrenti. Funzione primaria della pubblicità è di indurre i membri del gruppo in dubbio a scegliere la marca pubblicitata. Con notazione matematica, queste assunzioni possono essere espresse da un'equazione differenziale:

$$\frac{dN_i}{dt} = -r N_i + k P_i r (N_T - N_i) \quad (1)$$

dove i simboli sono definiti come segue:

- $N_i$  = numero dei clienti della marca  $i$ ;
- $r$  = saggio di perdita della clientela; tutte le marche subiscono lo stesso saggio di perdita;
- $N_T$  =  $\Sigma N_i$  = numero totale dei clienti da considerare sul mercato;
- $P_i$  = spese di *promotion* per la marca  $i$ ;
- $k$  = efficienza relativa di vendita per ogni dollaro impegnato nei *budgets* di sviluppo delle vendite; l'efficienza di tutte le campagne di *promotion* è supposta uguale.

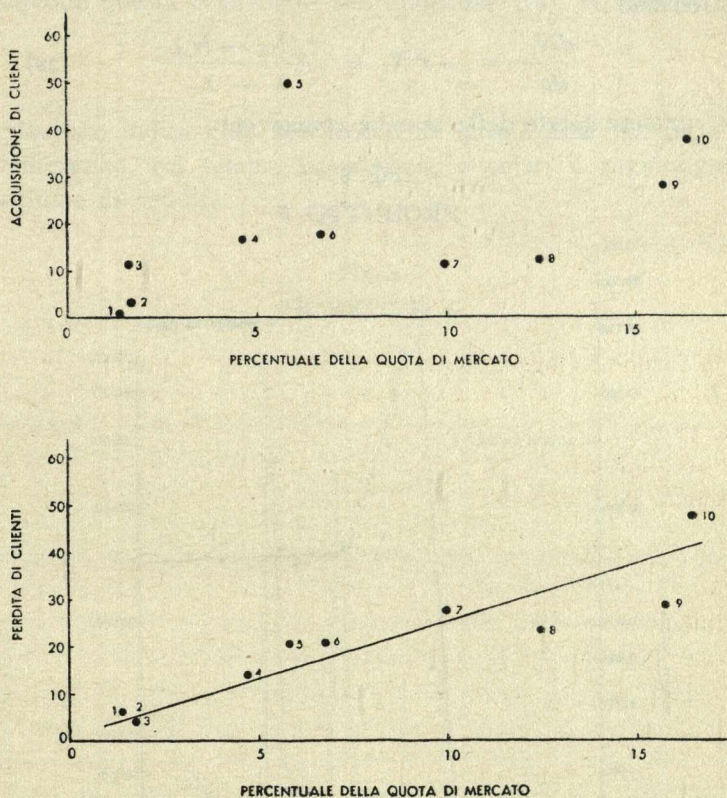
Il primo termine dell'equazione ( $\frac{dN_i}{dt}$ ) rappresenta il saggio netto d'acquisizione o di perdita della marca  $i$ . Il secondo termine ( $-r N_i$ ) sta per il saggio di perdita di clientela, il terzo per il saggio della sua acquisizione. Questa acquisizione è proporzionale alle spese di *promotion* ( $k P_i$ )



e al numero dei non clienti della marca  $i$  insoddisfatti della loro marca attuale  $[r (N_T - N_i)]$ .

Fig. 7

NUMERO DEI CLIENTI ACQUISITI E PERDUTI  
DA DIECI FRA I MAGGIORI CONCORRENTI  
DURANTE UN PERIODO DI NOVE MESI



Poichè consideriamo gli spostamenti nella preferenza di marca e trascuriamo i cambiamenti nella popolazione totale dei clienti, aggiungiamo il vincolo :

$$\sum \frac{dN_i}{dt} = 0.$$

Sostituendo nell'equazione (1) otteniamo :

$$k = \frac{N_T}{\sum P_i (N_T - N_i)}.$$



*Caso I.* — Se tutte le marche sono spinte con uguale intensità, cioè se  $P_A = P_B = P_C = \dots = P_o$ , l'equazione (1) diventa :

$$\frac{dN_i}{dt} = -r N_i + \frac{N_T P_o r (N_T - N_i)}{P_o \sum (N_T - N_i)} \quad (2)$$

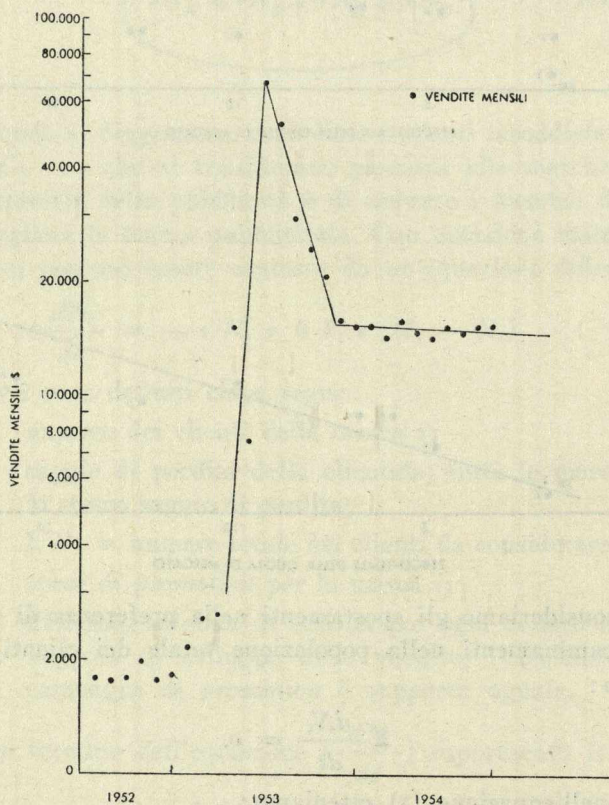
Il fattore  $P_o$  scompare dall'espressione avendo postulato che nessuna marca è favorita dal punto di vista della *promotion*. Riscrivendo l'equazione (2) otteniamo :

$$\frac{dN_i}{dt} = -r N_i + \frac{r (N_T - N_i)}{\lambda - 1} \quad (2a)$$

dove  $\lambda$  = numero totale delle marche concorrenti.

Fig. 8

### PRODOTTO F



Con l'andare del tempo, i clienti passano da marca a marca, aumentando le vendite di talune e diminuendo quelle di altre. L'equilibrio è



raggiunto quando, per ogni marca, il saggio di perdita di clientela ugualga esattamente il saggio d'acquisizione. Matematicamente, lo stato di equilibrio è dato dall'uguaglianza :

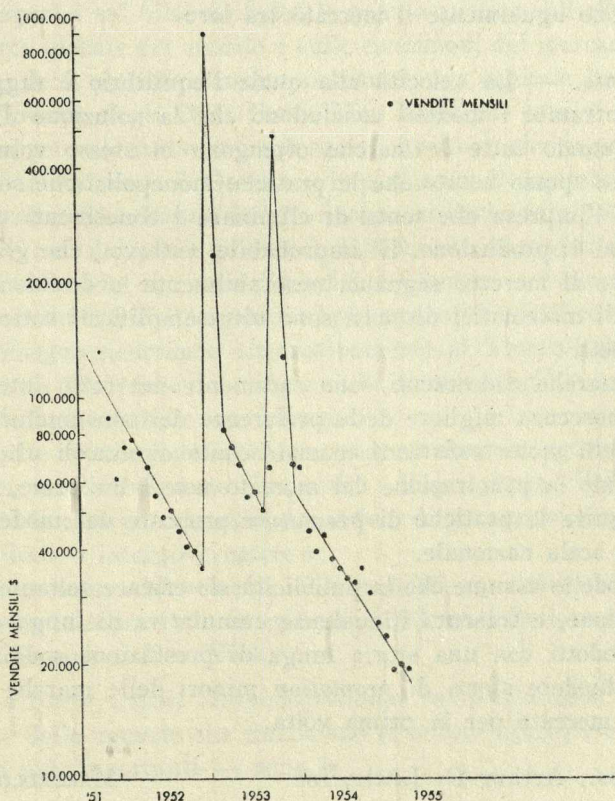
$$\frac{dN_i}{dt} = 0.$$

Inserendo questa condizione nell'equazione (2a), la risposta diventa :

$$N_i = \frac{N_T}{\lambda}.$$

Il risultato indica che, nell'ipotesi di questo modello, tutte le marche diventeranno, col tempo, ugualmente popolari e raggiungeranno lo stesso volume di vendita.

Fig. 9  
PRODOTTI G





*Caso II.* — Considereremo ora un modello basato su assunzioni un poco più realistiche. Supponiamo che ogni marca sia spinta in proporzione al suo volume di vendita. In altre parole, poniamo

$$P_i = \alpha N_i$$

dove  $\alpha$  è la costante di proporzionalità.

L'equazione (1) è ora riscritta come segue :

$$\frac{dN_i}{dt} = -r N_i + \frac{\alpha N_i r N_T (N_T - N_i)}{\sum \alpha N_i (N_T - N_i)}.$$

In posizione d'equilibrio è  $\frac{dN_i}{dt} = 0$ . Risolvendo per  $N_i$  otteniamo :

$$N_i = \frac{N_T N_i (N_T - N_i)}{N_T^2 - \sum N_i^2}.$$

Questa espressione si riduce a :

$$\sum N_i^2 = N_T^2$$

Troviamo nuovamente che l'equilibrio è raggiunto quando tutte le marche si dividono ugualmente il mercato tra loro.

*Commento.* — La velocità alla quale l'equilibrio è raggiunto differisce, ma entrambi i modelli concludono che la soluzione d'equilibrio è raggiunta quando tutte le marche ottengono lo stesso volume di vendite. E' stato spesso notato che le pratiche monopolistiche sono inefficaci a meno che l'impresa che tenta di eliminare i concorrenti non controlli anche i mezzi di produzione. E' improbabile, tuttavia, che gli spostamenti nelle quote di mercato seguano inesorabilmente la direzione suggerita.

I modelli matematici discussi sono ultrasemplicati sotto diversi importanti aspetti :

a) Le marche concorrenti sono raramente del tutto intercambiabili. Con una conoscenza migliore delle preferenze dei consumatori si possono tentare modelli molto sofisticati tenendo conto di vincoli ulteriori.

b) Quando la penetrazione del mercato non è uniforme, la direzione non può seguire le pratiche di *promotion* proposte dal modello, specialmente se su scala nazionale.

c) Il modello assume che la pubblicità sia efficace soltanto per il tempo d'esposizione, e trascura l'incidenza cumulativa di lungo andare della stessa. I prodotti con una storia lunga di prestazione soddisfacente dovrebbero richiedere sforzi di *promotion* minori delle marche che si presentano sul mercato per la prima volta.



## LE AGENZIE FEDERALI E IL MERCATO DEL DENARO

1) La crisi economica del 1929 e la seconda guerra mondiale rispettivamente favorirono il nascere di una piuttosto vasta serie di agenzie governative o semi-governative il cui scopo era quello di concedere direttamente prestiti per determinati scopi oppure di assicurare o garantire prestiti esteri da terzi. E' però dalla fine dell'ultimo conflitto mondiale che queste agenzie hanno svolto una funzione sempre più importante e che le loro operazioni hanno assunto un peso sempre maggiore non soltanto nei riguardi del loro « impact » sul bilancio federale quanto anche negli effetti sul volume dell'offerta globale del credito e sulle condizioni del mercato monetario. In generale, dette agenzie vennero costituite con capitale fornito direttamente dal Governo degli Stati Uniti. Man mano che esse si svilupparono operando con notevole successo negli specifici settori, alcune poterono liquidare il loro debito verso il Governo rimpiazzando il capitale federale con capitale privato; altre hanno invece ancora in corso tale processo. Nella generalità dei casi il capitale privato è stato fornito da organizzazioni finanziarie o individui che si erano già valse dei servizi e finanziamenti delle agenzie. Normalmente dette agenzie si procurano i fondi di cui hanno periodicamente bisogno ricorrendo alternativamente al Tesoro per anticipi oppure al mercato del denaro dove i loro titoli brevi o lunghi vengono collocati attraverso dealers e banche specializzate.

Le agenzie attualmente in essere possono essere raggruppate in varie categorie che rispettivamente finanziano: l'agricoltura, l'edilizia, o più precisamente le case per abitazione, i reduci di guerra; vi è poi un gruppo di agenzie dette « intergovernative ».

Accenneremo ora brevemente alle modalità operative delle principali fra esse, ponendo soprattutto in evidenza i riflessi delle loro operazioni sul mercato del denaro di New York.

2) La « *Farm Credit Administration* » in Washington D. C. ha la supervisione delle agenzie che finanziano il settore agricolo e che — limitandoci alle più importanti — sono le :



a) *Federal Land Banks* : sono dodici e vennero costituite nel 1916 per estendere prestiti ipotecari a lungo termine (fino a 30 anni) all'agricoltura a ragionevoli tassi d'interesse. Il capitale delle banche è di proprietà delle National Farm Loan Associations che, a loro volta, sono di proprietà degli agricoltori membri i quali attraverso le Associations possono presentare domande di prestito alle Banche. Per Statuto, ogni mutuatario deve acquistare azioni della Associazione in percentuale pari al 5% del prestito richiesto; ogni Associazione deve a sua volta acquistare una simile percentuale di azioni della Banca del suo distretto. Le Banche si finanziano largamente attraverso il collocamento sul mercato aperto di obbligazioni scadenti da pochi mesi a vari anni; per il restante, dalle banche commerciali. Le obbligazioni sono assistite dal collaterale di « note » garantite da ipoteca di 1° grado sulle tenute agricole o titoli governativi o contante per un ammontare almeno pari all'importo dell'obbligazione stessa. A garanzia del rimborso totale del prestito — che non può superare il 65% del valore della tenuta agricola ipotecata — i mutuatari e le Associazioni devono rispettivamente costituire in pegno le loro quote di proprietà di titoli dell'Associazione i primi, e delle Banche le seconde. Le obbligazioni sono emesse in forma nominativa, con cedola, in tagli variabili dai \$ 500 ai \$ 100.000 : il reddito è soggetto alle imposte federali, ma esente da tasse statali e locali.

b) *Banks for Cooperatives* : sono dodici e fanno capo ad una Banca Centrale, tutte costituite nel 1933 per il finanziamento (massimo 20 anni) alle cooperative agricole. Al presente, il grosso del pacchetto azionario è di proprietà del Tesoro, ma è da tempo in corso il processo per la sostituzione di capitale privato al capitale del governo federale. Le Banche si finanziano largamente col collocamento sul mercato del denaro di speciali obbligazioni garantite da collaterale — note o obbligazioni scontate o acquistate dalle Banche o titoli governativi o contante — in ammontare almeno pari all'importo delle obbligazioni già in essere. Comunque l'importo totale delle obbligazioni in essere non può mai superare di otto volte il totale capitale più riserve delle Banche. Il reddito è soggetto a tutte le imposte federali, ma esente da tasse statali e locali. Le obbligazioni sono riscattabili a scadenza; sono emesse con cedola in tagli da \$ 5000 a un milione.

c) *Federal Intermediate Credit Banks* : sono dodici, vennero costituite nel 1923 allo scopo di provvedere i fondi a quelle istituzioni che estendono prestiti ad agricoltori e allevatori di bestiame. Fungono cioè da istituti di sconto poichè riscantano la carta agricola delle istituzioni finanziarie; pertanto non prestano direttamente al pubblico e non conducono ope-



razioni di banca ordinarie. Il grosso del capitale è nelle mani del Governo degli Stati Uniti ma è in corso il processo di sostituzione del capitale governativo con quello privato. Si finanziano principalmente col collocamento al pubblico di speciali obbligazioni a scadenza usualmente non superiore ai nove mesi (ma possono emetterne fino a cinque anni). Le obbligazioni sono garantite da collaterale — note scontate o acquistate dalle varie istituzioni mutuarie, o titoli governativi o contante — in ammontare almeno pari all'importo delle obbligazioni: il volume di queste ultime non può superare comunque di dieci volte il totale capitale e riserve delle Banche. Le obbligazioni sono riscattabili a scadenza ed emesse al portatore in tagli da \$ 5.000 a \$ 10.000. Il reddito è soggetto alle imposte federali ed esente dalle tasse statali e locali.

Altra istituzione importante nel finanziamento al settore agricolo è la nota :

*Commodity Credit Corporation*, costituita nel 1933 e soggetta alla supervisione del Ministro per l'agricoltura che vi ricopre la carica di Presidente. Il capitale, di proprietà del Governo degli Stati Uniti, è di \$ 100 milioni. Scopo della sua attività : l'acquisto e vendita di prodotti agricoli, nonchè la concessione di prestiti sugli stessi, allo scopo di « stabilizzare, sostenere e proteggere redditi e prezzi agricoli ». E' nota la funzione della C. C. C. in fatto di sostegno di prezzi agricoli, sostegno che è obbligatorio per determinati prodotti quali grano, cotone, frumento, riso, tabacco e pistacchio, ed è invece facoltativo per molti altri prodotti agricoli : gli agricoltori che vogliono beneficiare del sostegno della C. C. C. devono peraltro rispettare le regolamentazioni di quest'ultima in materia di estensione di terreno coltivabile, quote di prodotti da vendere, etc. Occasionalmente la C. C. C. ha venduto alle Banche Commerciali « certificati di interesse » a fronte di operazioni di finanziamento fatte consorzialmente su prodotti agricoli.

3) L'organo centrale di coordinamento e supervisione delle Agenzie che finanziano il settore case d'abitazione è la *Housing and Home Financing Agency*, istituita nel 1947. Alla H. H. F. A. fanno capo alcune importanti agenzie quali la :

A) *Federal Housing Agency* (F. H. A.) che è certamente la più importante istituzione in materia di politica federale della casa. Istituita nel 1934, essa non è una istituzione finanziaria, ma di assicurazione dei rischi inerenti ai mutui ipotecari estesi per progetti di acquisto, riparazione, costruzione etc. di case da banche commerciali, compagnie d'assicurazione,



casche di risparmio mutue, savings and loans associations, per citare le quattro più importanti istituzioni finanziatrici nello specifico settore. Le regolamentazioni per l'estensione della assicurazione F. H. A. sono codificate nel National Housing Act che stabilisce il limite massimo assicurabile, la durata massima del mutuo (30 anni), il tasso d'interesse (che ora è del  $5\frac{3}{4}\%$ ) più premio annuale di assicurazione ( $\frac{1}{2}\%$  sullo scoperto) tipo di casa finanziabile, etc. Ciò che qui interessa rilevare è che la F. H. A. si finanzia normalmente ricorrendo all'emissione di obbligazioni nominative e trasferibili in tagli da \$ 50 a \$ 10.000, incondizionalmente garantite quanto a capitale e interessi dal Governo degli Stati Uniti. Le obbligazioni F. H. A. sono considerate un ottimo titolo da investimento per le loro caratteristiche di sicurezza, liquidità e redditività.

B) *Federal Home Loan Banks* : sono undici e vennero create nel 1932 per fungere da istituzione centrale di credito per le istituzioni specializzate nei finanziamenti alle case d'abitazione, quali savings and loan associations, casche di risparmio mutue, compagnie d'assicurazione, etc. Essi sono, in altre parole, quello che la Riserva federale è per le banche commerciali. Come tali possono concedere anticipi o prestiti alle istituzioni membri : dette operazioni possono avere una durata di oltre l'anno e devono essere in tal caso garantite da ipoteche su case o titoli governativi; come ulteriore collaterale a fronte del prestito concesso, le Banche sono per statuto autorizzate ad un diritto di pegno sulla quota del proprio capitale sociale che è di proprietà della istituzione che riceve il prestito. Infatti, il capitale delle Banche è interamente di proprietà delle istituzioni membri. Si finanziano generalmente con la vendita sul mercato monetario di « note » scadenti in un anno o meno, per quanto possano emettere anche obbligazioni più lunghe. Note e obbligazioni non possono essere emesse in ammontare superiore di dodici volte al totale capitale e riserve delle Banche. Le modalità di queste operazioni sono in generale di notevole importanza nella determinazione delle condizioni generali del mercato monetario. Il reddito sulle note e obbligazioni è soggetto alle imposte federali ed esente da tassazione locale.

C) *Federal National Mortgage Association* (F. N. M. A.), popolarmente chiamata « Fanny Mae » : venne costituita nel 1938 con fondi federali e la sua funzione principale è quella di « procurare una assistenza supplementare al mercato secondario del credito ipotecario garantito o recante l'assicurazione del Governo Federale ». La Fanny Mae costituisce infatti assieme al sistema delle Federal Home Loan Banks il secondo importante ente destinato a procurare un adeguato grado di liquidità al mercato ipo-



tecario « secondario » (il « mercato primario » del credito ipotecario fa capo alla F.H.A.): a tal fine, la Fanny Mae acquista e vende ipoteche a seconda che il mercato del credito ipotecario sia a corto o in abbondanza di fondi liquidi: come tale la sua opera è affine a quella di una Banca Centrale nello specifico settore del credito ipotecario. Le ipoteche vengono acquistate da regolari detentori di tali titoli (come la savings and loans associations) e vendute a normali investitori in questi titoli (banche, compagnie d'assicurazioni, etc.) a prezzi fissati dall'Associazione e che ovviamente sono in linea con quelli prevalenti al momento sul mercato. I fondi con i quali la Fanny Mae provvede ad assicurare al mercato ipotecario il necessario stato di liquidità provengono alternativamente da denaro preso in prestito dal Tesoro oppure dal ricorso al mercato del denaro con il collocamento di titoli a scadenze diverse: è proprio di questi giorni la notizia che la Fanny Mae tenderà per la prima volta di offrire al mercato della carta commerciale \$ 300 milioni di titoli a scadenza dai 30 ai 270 giorni, adottando lo stesso metodo di finanziamento pubblico usato dalle grosse « sales finance companies ». Per statuto, la Fanny Mae non può emettere titoli in ammontare superiore a dieci volte il totale capitale e riserve dell'Associazione: detti titoli sono emessi al portatore in tagli da \$ 5000 a \$ 100.000; il reddito è soggetto al pagamento delle imposte federali e statali. Al momento, il grosso del capitale sociale della Fanny Mae è nelle mani del Tesoro ma anche qui è in corso un processo mirante alla graduale progressiva sostituzione del capitale privato a quello governativo: per facilitare questo processo è stabilito che coloro i quali vendono ipoteche alla Fanny Mae devono acquistare una quota del capitale sociale dell'Associazione in un ammontare non inferiore al 2% del totale delle ipoteche da essi venduto all'Associazione.

4) *La Veterans Administration* è l'agenzia che, in base ad atto di legge del 1944, è autorizzata a garantire o assicurare prestiti per costruzione, riparazione etc. di case, concessi ai reduci di guerra da istituzioni finanziarie: il principio di questa garanzia o assicurazione è che, in caso di mancato rimborso delle rate del prestito da parte del militare, la V. A. pagherà la quota garantita o assicurata (i prestiti V. A. sono particolarmente vantaggiosi perchè il mutuo può raggiungere il 90% del valore di stima, dura fino ad un massimo di 30 anni, e il tasso di interesse massimo è del  $4\frac{3}{4}\%$  senza la maggiorazione del  $\frac{1}{2}\%$  che è applicata come noto ai mutui F. H. A.). A questo punto vorremmo aprire una parentesi per mettere in evidenza che i programmi F. H. A. e V. A. hanno indubbiamente facilitato lo straordinario sviluppo verificatosi nel credito ipotecario negli Stati



Uniti in questi anni del dopoguerra. Alla fine del 1959, infatti, il volume complessivo di credito ipotecario in essere era di \$ 131.3 miliardi costituito per \$ 54 miliardi dai mutui F. H. A. e V. A. (rispettivamente \$ 23.8 e \$ 30.2) e per \$ 77.3 miliardi dai mutui cosiddetti « convenzionali » e cioè non assistiti da garanzie governative. Il credito ipotecario si articola dunque negli Stati Uniti su due settori contraddistinti da due diverse gamme di tassi : quelli dei mutui garantiti che sono prezzi di calmieri modificabili soltanto dalle autorità preposte, e quelli dei mutui convenzionali che invece sono determinati dalla domanda e offerta di mercato. Ovviamente le due linee di tassi non possono portare divari troppo accentuati chè altrimenti gli investitori si rivolgerebbero soltanto verso la linea di maggiore redditività. Altro elemento di differenziazione è rappresentato dalla diversa durata e percentuale di finanziamento : i mutui convenzionali coprono normalmente il 75-80% del costo e hanno una durata in genere non superiore ai 25 anni; i mutui garantiti comportano invece condizioni ancora più favorevoli, potendo la durata estendersi fino ai 40 anni e coprendo essi fino al 90%, in taluni casi anche il 95%, del costo della costruzione; inoltre la percentuale di pagamento immediato in contanti è notevolmente bassa o addirittura inesistente, al momento, per i prestiti V. A.

Prima di chiudere l'argomento, potrà interessare dare uno sguardo alle cifre qui sotto riportate che rappresentano il totale delle obbligazioni o titoli in essere all'8 aprile 1960 per alcune delle agenzie delle quali abbiamo accennato precedentemente :

a) Federal Intermediate Credit Bank :	n. 9 serie per \$ 1.480 milioni
b) Federal Land Banks :	n. 22 » » \$ 2.044 »
c) Federal Home Loan Banks :	n. 7 » » \$ 1.344 »
d) Banks for Cooperatives :	n. 3 » » \$ 339 »
e) Fanny Mae :	n. 16 » » \$ 2.787 »

5) Le agenzie « intergovernative » si distinguono in tre gruppi : A) Agenzie internazionali, B) Agenzie internazionali a carattere interregionale, C) Agenzie domestiche.

A) Al primo gruppo appartengono :

— il *Fondo Monetario Internazionale* (I. M. F.) il cui scopo è quello di promuovere la collaborazione monetaria internazionale e l'espansione del commercio mondiale.

Sessantotto nazioni sono attualmente membri del Fondo ed ognuna di esse partecipa alla formazione del capitale del Fondo sulla base di quote assegnate ad ogni singolo paese. Il Fondo ha una funzione di « attutizza-



tore di colpi » in quanto esso può temporaneamente venire incontro alle difficoltà dei paesi membri concedendo a questi ultimi prestiti in valuta estera o « stand-by credits » per fronteggiare eventuali deficienze o squilibri nelle bilance dei pagamenti, prestiti che dovranno essere rimborsati nella valuta avuta in prestito in un periodo dai 3 ai 5 anni. Il Fondo è stato particolarmente attivo in questi ultimi tre anni estendendo prestiti a 28 paesi aderenti; il che ha contribuito a provocare un drenaggio delle sue riserve in oro e dollari e a suggerire agli Stati Uniti di proporre lo scorso anno ai paesi membri una nuova iniezione di capitale che il Congresso approvò in pieno per quanto riguarda l'aumento della quota a carico degli Stati Uniti per \$ 1.375 milioni.

— la *Banca Mondiale per la Ricostruzione e lo Sviluppo* (I. B. R. D.) anch'essa assieme al Fondo una creatura degli accordi di Bretton Woods, il cui scopo è quello di promuovere lo sviluppo economico di paesi meno o sottosviluppati. Sessantotto paesi sottoscrivono al capitale della banca in base a quote prefissate. La banca ha concesso prestiti per progetti e costruzioni industriali ai paesi membri per oltre \$ 4.6 miliardi. La Banca finanzia progetti per i quali è difficile reperire finanziamento di capitale privato; essa normalmente presta a governi dei paesi membri; se il mutuatario non è un governo ma un ente pubblico o privato, è richiesta la garanzia del governo interessato. Il capitale della Banca lo scorso anno venne portato a \$ 21 miliardi (dei quali \$ 5.715 milioni di quota americana) buona parte del quale è « on call » praticamente a garanzia delle obbligazioni che la Banca colloca sul mercato aperto e che al momento ammontano a \$ 1.258 milioni.

— la *International Finance Corporation* (I. F. C.) che venne costituita nel 1956 come affiliazione della Banca Mondiale. Cinquantasette paesi sottoscrivono per un capitale di complessivi \$ 93.7 milioni. La I. F. C. concede prestiti, per progetti industriali, senza la garanzia dei governi interessati, direttamente a società private, specialmente se appartenenti a paesi sottosviluppati. Essa non può assumere partecipazioni azionarie, può invece richiedere una partecipazione agli utili dell'impresa o una opzione per l'acquisto di azioni od obbligazioni che a sua volta può rivendere a terzi.

— la *International Development Association* (I. D. A.), di recentissima costituzione, funzionerà anch'essa come una affiliazione della Banca Mondiale con un capitale, da sottoscrivere da parte dei vari paesi membri, di \$ 1 miliardo al quale gli Stati Uniti partecipano per poco più di \$ 320 milioni. La I.D.A. affiancherà l'opera della Banca Mondiale concedendo



ai paesi membri sottosviluppati prestiti a lungo termine con rimborso in valute deboli (« soft loans »).

B) Al secondo gruppo appartiene :

— la *Inter-American Development Bank* (I. A. D. B.) anch'essa di recentissima costituzione, con un capitale di \$ 1 miliardo dei quali \$ 450 milioni forniti dagli Stati Uniti. Le altre venti repubbliche dell'America Latina contribuiranno il resto. Come per la Banca Mondiale, una parte del capitale della I.A.D.B. sarà « on call » a garanzia delle obbligazioni che essa si propone di collocare sul mercato aperto. Funzione della banca sarà quella di concedere prestiti in valute forti e anche deboli per progetti industriali ai paesi membri.

C) Al terzo gruppo appartengono :

— la *Export-Import Bank*, istituzione totalmente americana che risale al 1934 e che oggi ha un capitale di \$ 7 miliardi dei quali un miliardo sottoscritto dal Tesoro degli Stati Uniti e i restanti sei rappresentati da una « authority » di chiedere prestiti al Tesoro fino a quell'ammontare. Funzione della Banca è quella di assistere finanziariamente e sviluppare i traffici commerciali con l'estero degli operatori privati negli Stati Uniti; non sono esclusi da questo prestiti a imprenditori privati stranieri o a governi stranieri che acquistino beni prodotti negli Stati Uniti. L'attività della Eximbank integra e completa quella della Banca Mondiale. La Eximbank ha svolto una notevole attività in campo di finanziamenti e si è rivelata come uno strumento di grandissima utilità non soltanto per gli operatori domestici quanto anche per operatori e governi esteri.

— il *Development Loan Fund* (D. L. F.) è anch'esso una agenzia interamente americana costituita nel 1957 allo scopo di estendere « soft loans » a lungo termine a modiche condizioni a paesi sottosviluppati che non potrebbero altrimenti trovare credito presso la Banca Mondiale o la Eximbank, che pretendono normalmente il rimborso in valute forti (« hard loans »).

Il D. L. F. viene alimentato con stanziamenti annuali votati dal Congresso che hanno finora raggiunto la cifra di \$ 1.400 milioni. Il Fondo ha finanziato fino ad ora più di un centinaio di progetti aventi gli scopi più diversificati, un 75% dei quali effettuato in valuta diversa dal dollaro. Il Fondo, come dicevamo, può accettare il rimborso dei prestiti in valute locali e valute deboli; recentemente gli Stati Uniti hanno deliberato che il ricavato dei prestiti deve essere utilizzato per l'acquisto di prodotti americani.



— E, finalmente, la *International Cooperation Administration* (I. C. A.) la cui funzione principale è quella di concedere « grants » a titolo di assistenza militare e tecnica a paesi esteri legati da accordi militari con gli Stati Uniti. La I.C.A. non concede prestiti ma partecipa ad operazioni assimilabili ai prestiti quali le vendite di eccedenze agricole con rimborso in valute locali e a lunga scadenza. Altra funzione dell'I. C. A. è quella di concedere ad operatori o investitori americani garanzie assicurative fino a 20 anni coprenti i rischi di inconvertibilità, guerra, confische od espropri in paesi esteri. E' autorizzata dal Congresso ad emettere garanzie fino a un miliardo di dollari.

6) Da quanto sopra esposto appare evidente l'importanza del ruolo svolto dalle Agenzie governative nella determinazione delle condizioni del mercato del denaro di New York, al quale le Agenzie stesse finiscono comunque per attingere : sia direttamente quando provvedono di propria iniziativa al collocamento dei loro titoli sul mercato aperto, che indirettamente quando si rivolgono al Tesoro per i loro fabbisogni finanziari. Appare altresì evidente la opportunità che alla più stretta e continua opera di coordinamento della politica economica del Paese partecipino più attivamente anche le agenzie federali le quali, a volte, hanno operato sulla base di direttive congressuali separate e perfino contraddittorie. In precedenza abbiamo accennato alla opportunità — o alla necessità secondo non pochi osservatori economici americani — della instaurazione di una maggiore collaborazione fra Riserva Federale, per la condotta della politica monetaria, Tesoro per la amministrazione del debito pubblico, Amministrazione e Congresso, per la condotta della politica fiscale e della politica delle Agenzie governative. Come anche già detto, se un punto di debolezza è ancora oggi possibile riscontrare nell'apparato e ingranaggio economico degli Stati Uniti, esso può individuarsi nella tuttora deficiente o difettosa azione di coordinamento delle politiche condotte rispettivamente dalle autorità, enti o agenzie che dirigono la vita economica del Paese. Per quanto riguarda il riconoscimento della opportunità di una maggiore collaborazione nel senso sopra indicato, si può ragionevolmente affermare che vi è nelle linee generali unanimità di consensi : i pareri sono invece discordi e disparati quando si discute del miglior possibile modo per mettere in atto e conservare una politica di più stretta collaborazione. Da alcuni si pensa che tale funzione coordinatrice dovrebbe essere delegata ad un apposito ente o gruppo coordinatore ad alto livello. E qui si pone un altro interrogativo : dovrebbe essere un ente munito di poteri esecutivi o puramente consultivi? E sia nell'uno che nell'altro caso, non si creerebbe



subito un'area di conflitto di poteri fra esso ente — cui sarebbero necessariamente devolute decisioni di « policy making » — e la Riserva Federale che, nata ed istituita come agenzia indipendente, ha sempre difeso tale sua veste giuridica non esitando, specialmente in questo ultimo decennio, a prendere quando necessario posizione anche di fronte allo stesso Presidente degli Stati Uniti? Non v'è dubbio che l'intaccare la indipendenza della Riserva Federale praticamente equivarrebbe a distruggere la Riserva Federale stessa: la maggioranza degli osservatori e dirigenti economici pensa che questo sarebbe uno scotto troppo caro da pagare e la conseguente incognita sarebbe troppo oscura perchè se ne possa « take the chance ». Una minoranza decisamente rivoluzionaria pensa invece che la Riserva Federale sia ormai sopravvissuta alla ragione stessa della sua esistenza che era in fondo quella di difendere il potere d'acquisto della moneta, funzione che convinse i legislatori di allora della necessità dell'indipendenza della istituenda Banca Centrale da eventuali influenze politiche; argomenta inoltre che le funzioni e scopi della Banca Centrale si sono da allora notevolmente allargati e diversificati, ragion per cui la Banca Centrale non dovrebbe essere nè più nè meno che una delle tante agenzie federali la cui attività andrebbe dunque coordinata da un ente ad alto livello o dalla stessa Amministrazione Governativa. Vale a questo punto la pena di menzionare le conclusioni esposte nella relazione finale dalla « Fourteenth American Assembly » tenutasi nell'ottobre 1958 ad Harriman, New York, a chiusura dei dibattiti intervenuti fra partecipanti di opposte tendenze e vedute su problemi inerenti alla condotta della politica monetaria degli Stati Uniti. La relazione esprimeva il dubbio che « il sistema monetario degli Stati Uniti necessiti di una radicale revisione » mentre ammetteva che « alcune modifiche nella struttura e funzionamento del sistema appaiono desiderabili » osservando peraltro che « conclusioni circa una riforma strutturale (dell'apparato monetario e creditizio) possono essere raggiunte soltanto dopo una esauriente investigazione..... il che non riflette uno spirito di compiacenza sul nostro sistema monetario, al contrario, esso rispecchia la convinzione dei partecipanti all'Assemblea che un più adeguato raggiungimento dei nostri obiettivi di politica economica richiederà lo studio costante teso al miglioramento del meccanismo monetario ».

RENATO GUADAGNINI

*New York.*



## UN CLASSICO DELL'ANTISOCIALISMO: ALFRED MARSHALL (\*)

### I.

Marshall è, crediamo, fra gli economisti, il più assimilato alla scienza economica. Le teoriche d'economia dell'impresa, dei costi, dei periodi brevi e lunghi, della rendita del consumatore ecc., da cinquant'anni o sessanta a questa parte da lui prendono le mosse, e rifare il punto sulla sua personalità è come fare esame di coscienza dell'economia contemporanea. Peraltro non una descrizione delle categorie concettuali marshalliane può essere utile: quante mai *descrizioni* non ne furono fatte?, bensì un apprezzamento: l'apprezzamento di un Marshall in vivo. Vivo, diciamo, onde alle categorie concettuali e alla tecnica ci si richiami per farci cogliere più che la trama teorico-concettuale quanto sta sotto di esse, la trama dei dati storici di un Marshall storicamente dato.

I. I. — « Fu lui il primo [in Inghilterra] ad assumere di fronte alla propria disciplina.... atteggiamento scientifico-professionale » <sup>(1)</sup>: confrontiamo i Trattati di un Nicholson e di un Sidgwick con i contemporanei *Principles* marshalliani e ci balzerà ad evidenza più che la divergenza dei contenuti, riguardo ai quali Marshall fu, fondamentalmente, conservatore, la

---

(\*) Il titolo è della Redazione. L'autore proponeva il titolo neutrale: *Un accademico dell'età vittoriana: Alfred Marshall*.

Nelle indicazioni abbreviative: *Principles* sta per *Principles of Economics* (8<sup>a</sup> ed.), MACMILLAN, 1930. *Industria e commercio* indica la trad. Utet 1934 dell'*Industry and Trade*; traduzione priva inspiegabilmente delle appendici, per le quali rimandiamo alla ed. inglese (4<sup>a</sup> ed. MACMILLAN, 1923). Con *Money* ecc. s'intende *Money, Credit and Commerce*, MACMILLAN, 1923, e *Memorials* sta per *Memorials of Alfred Marshall*, MACMILLAN, 1925. *Economics of Industry* è la ed. 1881 dell'opera pubblicata nel 1879 da A. MARSHALL e M. P. MARSHALL. KEYNES: *Politici* ecc. indica la raccolta di saggi keynesiani *Politici ed Economisti*, EINAUDI, 1951 (si faccia attenzione! E' traduzione assai scorretta).

Le parentesi quadre indicano nostre interpolazioni.

(1) KEYNES, *Politici*, p. 216.



differenza della tecnicità. Gli è che, dopo il 1870, l'Economia Politica si cinge di « margini » e di « funzioni », si insediano microeconomica ed economia pura, in Inghilterra non meno che altrove. Di questa trasformazione Marshall rappresentò un momento mediatore.

Nata fuori d'accademia l'economia politica si trovò accademica a fine '800, appunto : all'epoca di Say, Ricardo e James Mill c'erano radicalismo e polemica antiterriera, questione pauperistica e publicistica d'industrialismo e l'economia politica apparteneva al campo della *milizia* pratico-politica più che alla teorematologia; liberalismo e liberismo coincidevano e i pudori di « scienza neutrale » non avevano ancora creato la « scienza pura ».

Uno di questi pubblicisti-economisti, economista di liberismo-liberismo, era stato H. Fawcett, deputato, ministro e docente di economia milliana a Cambridge fino al 1855, quando Marshall ne prenderà le veci. Unificando scienza di mercato e « economia sociale » alla maniera di J. S. Mill, H. Fawcett faceva coppia con M. G. Fawcett, umanitaria e volgarizzatrice, secondo la tradizione della Marcet e della Martineau — ond'è che quanto il marito esponeva in seicento pagine di *Manual*, la consorte esponeva in *Tales in political economy* e *Political economy for beginners* per strenne di buona famiglia.

Nel 1885, con Marshall, ascenderà a Cambridge il primo dei docenti nuovo stile d'Inghilterra : pur senza abuso, Marshall possiederà matematiche e rappresentazioni diagrammatiche, spregerà volgarizzazioni e donne volgarizzatrici, come nè Fawcett nè J. S. Mill avevano spregiato, nè Ricardo o James Mill o Mac Culloch della Marcet estimatori, o della Edgeworth sodali, pedagoga famosa di sana previggenza e self-help. Essendo l'economista un professore di analisi, scevro di appassionati, non piaceva al Marshall (almeno al Marshall dei *Principles*) l'economista-propagandista, sminuzzatore o sminuzzatrice di quanto si addice a severità di cattedra, sicchè Marshall, nei *Principles*, additerà, proprio nelle Mrs. Marcet, o Trammer o la Martineau, patrona di libero pensiero ed Economia Politica nell'età di J. S. Mill, la responsabilità del discredito dell'Economia Politica. Reagendo agli entusiasmi femministi mediovittoriani alla J. S. Mill, non gli piacevano le donne che si davano al riscatto sociale : « Non troverete marito, diceva seriamente faceto a Baetrice Potter; io non La sposerei di certo... ». Alla donna si addiceva devozione e domestiche cure quanto all'uomo iniziativa e indipendenza e per l'accesso universitario alle donne s'aveva ad andare cauti <sup>(2)</sup>.

Un retrivo o, semplicemente, un patriarcale? Un patriarcale, più che

(2) KEYNES, *Politici*, pp. 214-215.



un retrivo, nella misura con cui si può essere l'una cosa e non l'altra, e un professore di scienze.

1. 2. — Dopo il 1870 la microeconomica avanza da più porte. Marshall, egli stesso ci dice, non ricevè influsso da Jevons e neppure da Menger o Wieser o Böhm-Bawerk, e possiamo credergli. Evidentemente derivate utilitarie e curve di massima soddisfazione erano recate da J. B. Clark non meno che da Jevons, da Marshall non meno che da Menger o Wieser o Walras, tutti naviganti al medesimo porto con scarsi contatti reciproci. Economista 'puro' dunque, il Marshall come questi altri e del medesimo stampo di costoro : *puro*.... eppure non per questo meno figlio della propria situazione storica degli altri. Da buon cattedratico aspirava a fare un'economia *wertfrei*, avalutativa o neutrale, ovvero situata oltre la mischia; ma poichè ognuno è sempre nella mischia la sua economia non ha maggior dono di neutralità di qualsiasi altra economia « neutrale ». Di più, poichè si è *sempre* in una mischia, la pienezza storica della sua persona, è data dalla misura con cui egli non espresse soltanto forme pure, ma, proprio, posizioni concrete. O meglio, la pienezza storica della persona di Marshall è data dalla maniera con cui seppe temperare il *neutralismo* del fisico-matematico con i contenuti storicamente condizionati. E poichè è del Marshall in pieno che noi ci vogliamo principalmente occupare, ci sia consentito alla concretezza storica del Marshall prestare più che altro attenzione.

Umanitario egli era, come Fawcett, ed antisocialista : antisocialista non per antipatia, assicurava, ma per amor di vero : « Simpatizzava..... per il socialismo, esattamente come J. S. Mill, in tutti i sensi tranne dal punto di vista intellettuale » <sup>(3)</sup>, e « Io sarei un socialista se non avessi nulla di meglio da fare » <sup>(4)</sup>. I socialisti, insomma, avevano per peccato di origine di non avere intesa la scienza economica <sup>(5)</sup>, e come Ricardo rispetto ad Owen, J. S. Mill rispetto a sociocrazia contiana e socialismo, così Marshall rispetto a fabiani o marxisti che fossero, benigno e distanziato al tempo stesso. Marx? Marx è un cervello confuso, dalle « misteriose frasi hegeliane » e dai « mistici ragionamenti » <sup>(6)</sup>.

Come ognuno che, condividendo un organismo di verità, di esso si sforzi di indagare le « leggi di obbiettività », e per il quale la teoria avver-

(3) KEYNES, op. cit., p. 208.

(4) *Memorials*, p. 80.

(5) « Lessi i socialisti e trovai molte cose con cui chiunque avesse cuore doveva simpatizzare; tuttavia non trovai alcun socialista che avesse effettivamente intesa la scienza economica » (1881) : *Memorials*, p. 16. Cfr. *Industria e commercio*, prefazione.

(6) *Industria e commercio*, p. 573; *Principles*, p. 588.



sa non è posizione-anti ma non-posizione, così per Marshall il socialismo era non anti-economia politica ma non-economia politica. La scienza economica era il dato e non problema, sicchè il socialismo s'aveva a filtrare mediante la « obbiettività » della scienza economica, pena d'essere confusione ed errore. Procedimento assurdo, ben s'intende, e che precludeva la indagine dei punti di partenza : della diversità di presupposti dell'economia politica e del socialismo, e con questo Marshall non era diverso da Fawcett o Nicholson o von Wieser, e l'ortodossia in genere, pei quali ricevere l'Economia Politica era identico al non-ricevere il socialismo. Sicchè il socialismo veniva respinto non per contrasto frontale alla maniera di Bastiat o Molinari, ma col *perfezionamento* stesso dell'economia politica. In questo senso essere un *accademico* dell'Economia Politica, un *descrittivo* del sistema di leggi del mercato, era già aver 'scontato' il socialismo. Al posto del quale rimaneva l'umanitarismo, al quale il gran cuore vittoriano di Marshall era largo di posto, ed era certo sincero : « Credo di poter affermare — disse alla *Royal Commission on the aged poor* del 1893 — che durante gli ultimi venticinque anni mi sono dedicato al problema della povertà e che soltanto una piccolissima parte dell'opera mia è stata rivolta ad indagini che non concernono tale problema ». Che cosa fare degli argomenti socialisti — o, meglio, dei non-argomenti — se non lasciarli fuori dell'uscio una volta surrogatagli la concordia à *jamais* fra umanitarismo e scienza economica?

Dunque discripen di scelta è la fedeltà alla scienza economica. Il che valeva anche nei confronti della scuola storica germanica : utile il richiamo della scuola storica all'organicismo, ma assurdo denegare la forma della teorematività e Marshall ripeteva quanto già J. S. Mill e Cairnes avevano detto ai comtiani, anch'essi insidianti la scienza economica in nome della prospettiva organica. Tuttavia valevole rimaneva il richiamo della scuola storica qual richiamo al legame fra fatti di mercato e fatti etico-sociali. E qui si appalesa una fra le accezioni di 'biologico' in Marshall. *Uno nei molti* e *Molti nell'uno* e *Natura non facit saltum* erano suoi motti, con il che egli non alludeva solo alle interdipendenze tecnico-funzionali delle « leggi naturali », ma ad interdipendenze, ch'ei chiamava 'biologiche', fra leggi teorico-astratte e la concretezza vivente dell'organismo sociale. Sotto tale profilo Marshall non era meno candidamente fiducioso nel progresso 'biologico' dei nessi sociali di quanto lo fossero J. S. Mill e H. Fawcett, e il patriarca filosofico dell'epoca Herbert Spencer. Ed avremo agio di insistere su tale componente, essenziale, dell'organicismo marshalliano.

I. 3. — In una fra le varie accezioni 'biologico' si riferisce a concorrenzialità. Come per Spencer, anche per Marshall la libera concorrenza è



legge di selezione dei più forti, e cioè dei ' biologicamente ' migliori. Di qui, come per Spencer, il robusto individualismo : in *Economics of Industry* (1879) Bastiat viene citato più volte (compreso l'apologo delle candele) e sempre, diciamo, costruttivamente; in *Principles of Economics* (1890) Bastiat verrà citato solo tre volte e tutte e tre le volte criticamente — per via del tono propagandistico che ormai dava fastidio al Marshall, divenuto decisamente accademico. Ma la fede in Spencer rimase non solo inconcussa ma si venne rafforzando, e abbandonata la bastiattiana « naturale » coincidenza fra interessi privati e pubblici, rimarrà la *selezione dei migliori*, mediata da quella palestra di intraprendenti personalità che è il libero mercato. Qui si annida, come già in J. S. Mill, tutto l'equivoco di una pensosità sociale che si fa cautela e sentenziosità nel dire, senza mai farsi revisione di giudizio : accettare il concorrenzialismo non più sul piano del « naturalismo » ma sul piano etico-selettivo non significa, nonchè indebolire, addirittura rafforzare le « naturali prerogative » dell'individualismo? Marshall ripudia il propagandismo, ma tale visione etico-selettiva dell'individualismo non è, essa stessa, propaganda? Ond'è che, nella tradizione più ortodossa del concorrenzialismo, Marshall può dire che : « Capitale e industria [per *industry* M. intende, nel 1879, l'iniziativa d'investimento in generale, e non solo l'iniziativa di fabbrica] richiedono del pari tanto d'essere protetti ad opera (by) dello stato quanto nei confronti dello (from) stato » <sup>(7)</sup>; nè la posizione riceverà sostanziali spostamenti col decorrere degli anni.

Tale biologismo selettivo-concorrenziale va inquadrato nella prospettiva medio-imprenditoriale caratteristica del Marshall fino agli anni maturi : la impresa marshalliana è impresa di piccole o medie dimensioni (possiamo dire, parafrasando Marshall, che la impresa « rappresentativa » del discorso economico è scelta da Marshall fra le imprese di dimensione media); anche l'iniziativa agricola è iniziativa di piccola proprietà coltivatrice. E' la concorrenza di e fra imprese medie che nutre per eccellenza robuste qualità d'intrapresa <sup>(8)</sup>; e se la piccola iniziativa venisse soffocata dalla grande impresa sarebbe grave iattura etico-concorrenziale <sup>(9)</sup>. Dove, la problematica istituzionale sfugge per la tangente del moralismo : l'oligopolio non è prospettato sotto il profilo della evoluzione (e degenerazione) del mercato individualistico, sotto il profilo, dico, della sua autonegazione

(7) *Economics of industry*, p. 39.

(8) *Op. cit.*, pp. 41-42, 63.

(9) *Industria e commercio*, Prefazione, circa il pericolo che gli interessi sezionali, organizzati in leghe e monopoli, infrangano il concorrenzialismo; e libro III, cap. XIV, passim.



funzionale, ma sotto il profilo della *diminutio* di tensione etico-concorrenziale, e della diminuita possibilità di formazione di robuste qualità imprenditoriali.

Marshall si fece sempre più attento alle minacce oligopolistiche ma non credette ad un pericolo radicale: se nel '79 scriveva con santa semplicità che non già i grandi hanno probabilità di *undersell* i piccoli, ma viceversa <sup>(10)</sup>, nel 1919 continuerà a ripetere che gli oligopoli se possono, sì, influire negativamente sul benessere collettivo <sup>(11)</sup>, non possono sopprimere la iniziativa individuale <sup>(12)</sup>, e sembra che la loro influenza stia declinando! <sup>(13)</sup>; e, motivo costante, dipende dalle virtù ed energie di carattere ed educazione che la intrapresa singola non ceda allo strapotere dei trust. Marshall rifiutava di credere a ciò che vedeva e che *sano concorrenzialismo* e formazione di libere personalità imprenditoriali avessero a dissiparsi per via dei monopoli! Differente assai, in questo, da J. B. Clark, anch'egli attento alle degenerazioni oligopolistiche; ma mentre Clark credeva alla immanenza del pericolo, Marshall il pericolo volgeva al diminutivo, sicchè mentre la fede nell'individualismo a preservare se stesso non venne mai meno a Marshall, Clark invocava dallo stato legislazione preservatrice delle istituzioni del fair play, una legge Sherman o Clayton, per intenderci <sup>(14)</sup>.

1. 4. — Ridotto al diminutivo il processo di degenerazione oligopolistica immanente al sistema concorrenziale, messa a tacere ogni indagine sulle egemonie sottostanti all'apparente giuoco leale concorrenziale, non è me-

(10) *Economics of industry*, pp. 137, 141-142.

(11) *Industria e commercio*, pp. 352, 391, 503.

(12) *Ivi*, pp. 227-228, 459, 576-577.

(13) *Ivi* p. 460.

(14) Di qui, nei confronti del socialismo, e specialmente quando nelle lettere parlava senza i doveri della « neutralità » professionale, l'uso dei lugubri accenti; assai più lugubri di quanto il discorso cadeva sugli oligopoli. Con accenti alla BASTIAT o MOLINARI o LEROY-BEAULIEU, socialismo, statalismo, interventismo gli si confondevano in un unico tipo di minaccia; il 'socialismo', insomma, è il principale corrompitore del concorrenzialismo; esso è anche protezionismo e statalismo in genere, ma il *tipo* del 'socialismo' si impersona nei Socialisti e nel movimento del diritto al lavoro e delle leghe di resistenza. Il socialismo, scrive, nel 1902, è divenuto attualmente un pericolo tale che ora, più che sull'aspetto sociale del pensiero milliano, è d'uopo insistere sul Mill della *Libertà*; e, nel 1909: « La mia nozione di socialismo è ch'esso è movimento per alleviare la autoresponsabilità dell'uomo circa la propria vita e il proprio lavoro, e affidarla allo stato », e « Io considero i movimenti socialistici non semplicemente come un pericolo ma come di gran lunga il maggior pericolo attuale pel benessere umano », il socialismo è « predatorio » ecc.: lettere a BOSANQUET 1902 e a LORD REAY del 22 settembre 1909 in *Memorials*.



raviglia che *a*) i problemi di divergenza fra interesse privato e interesse pubblico, e quindi fra utile privato e benessere collettivo vengano relegati ai « margini » della sistematica marshalliana : *b*) che attraverso il concorrenzialismo delle *forti personalità* si contrabbandi apologetica dell'individualismo economico e, mescolatamente, antiapologetica del socialismo.

Per quanto riguarda la *a*), meglio delle notazioni marshalliane si riverserà nell'opera del Pigou, come ricerca sistematica delle incompatibilità, ai margini degli equilibri generali del mercato, fra utile privato e interesse collettivo; diciamo ai *margini* degli equilibri di mercato poichè si tratta, sempre, di inconvenienti *occasional*i connessi al fatto di possedere un sistema di mercato *in linea generale* preferibile ad ogni altro, il mercato fondato sull'individualismo economico.

Ma è piuttosto su *b*) che vogliamo soffermarci : ed apprendiamo che il socialismo è da respingere perchè non capace, come capace è l'individualismo, di nutrire forti personalità <sup>(15)</sup>, Marx ha torto nel rappresentare l'individualismo quale sistema organizzato per spremere profitto a spese del lavoro, il concorrenzialismo avendo per funzione, invece, di costringere gli imprenditori a contentarsi di redditi minimi e ad espandere sui consumatori i frutti dell'iniziativa individuale <sup>(16)</sup>; non esiste *sfruttamento* da parte del capitale perchè l'attesa (*waiting* : l'accumulazione capitalistica) è agente cooperatore della produzione e Marx che discorre di sfruttamento avvolge quanto non ha compreso in « misteriose frasi hegeliane » <sup>(17)</sup>; non è vero che gli economisti fossero ostili alla legislazione di fabbrica, neppure Senior, e fu colpa delle Miss Martineau se l'Economia Politica parve asservita ad interessi di classe <sup>(18)</sup>.

E' in questo quadro di più o meno implicita apologetica che si pone la teoria della distribuzione quale teoria marginalistica della distribuzione in cui ciascuno riceve secondo il proprio contributo produttivo. Il tema della

(15) *Industria e commercio*, Prefazione.

(16) *Op. cit.*, p. 80, nota : MARX non aveva capito che la concorrenza ha per funzione di costringere gli imprenditori ad accontentarsi di redditi minimi; cfr. analogamente : *Money, Trade and Commerce*, p. 241.

(17) *Principles*, pp. 587-588. Cfr. la ingenua sostituzione del termine di SENIOR sul sacrificio dell'accumulazione capitalistica col termine *attesa* : così, dice, si eviteranno le ironie che MARX aveva affibbiato al sacrificio del capitalista (*Principles*, p. 233, nota. Come se le ironie di MARX andassero al nome è non al concetto, alla denominazione e non al discorso); non c'è rivalità fra capitale e lavoro, fra ricchi e poveri : pp. 232 segg., 539, 542.

(18) *Industry and Trade*, p. 760 ss., *Principles*, p. 509, 763 nota e Libro I, cap. II, passim.



distribuzione è, anzi, proprio, quello in cui la usuale ostilità marshalliana verso i 'quadri complessivi' e la propensione verso le specificazioni vengono meno: non esiste uno *specifico* problema della distribuzione (come invece lo stesso predecessore di Marshall a Cambridge aveva ammesso), esso è aspetto del problema stesso della produzione e della « imputazione » ai fattori produttivi, ed è da perdonare lo « zelo socialista » di J. S. Mill per avere separato problema di produzione da problema di distribuzione, onde concentrare in questo la problematica della giustizia distributiva <sup>(19)</sup>; gli stessi presupposti analitici lo distoglievano dall'approfondire i problemi di struttura sociale della domanda ed offerta: la supposizione, nei *Principles*, di costanza dell'utilità marginale del reddito lo precludevano dalla ricerca degli effetti (positivi o negativi) di benessere in rapporto alle mutate condizioni di reddito, e la *marginalità* della analisi lo distoglieva dalla ricerca sugli *effetti di reddito* dei mutamenti di prezzo in rapporto alle varie classi di reddito.

1. 5. — Occorre, tuttavia, per intenderne l'*ubi consistam*, tenere presenti altre componenti dell'apologetismo marshalliano; il quale era apologetismo di un'Era e di un Popolo: popolo « dal 1066 ai giorni nostri.... mai plasmato a forza da personalità violente, mai sottoposto a influenze di dominio esterno » <sup>(20)</sup>. Qui il selettivismo 'biologico' delle forti personalità si incarna in una razza pregiatamente selezionata in secoli di rischiosa iniziativa, abitante un'isola bagnata dal Mar del Nord, fra 50° e 59° parallelo. Come il profitto è retribuzione commisurabile alla « forte personalità » di colui che presta lavoro di direzione <sup>(21)</sup>, così l'imprenditore si identifica nel prototipo storico del forte e industrie britanno. Non è a dire che Marshall sia divenuto *Great Englander*, egli lo era fin dalle origini: da *The Economics of industry* in cui apprendiamo di « avventurose razze che popolarono i suoi [dell'Inghilterra] lidi fornendole il suo caratteristico spirito di intrapresa » <sup>(22)</sup>, al capitolo XII Libro IV dei *Principles* in cui apprendiamo che il costituirsi del moderno tipo d'imprenditore ha per prototipo il « ga-

(19) *Principles*, p. 824; *Industria e Commercio*, pp. 578-579, dove la tesi del nocuimento che interventi redistributivi arrecano agli impulsi produttivi è svolta con accenti che avrebbero suonato non discari a un FERRARA o DUNOYER o MOLINARI, fino al pistolotto moraleggiante per cui il bene sociale consiste « soprattutto » nel « sano esercizio » della dignità e speranza personali.

(20) *Industria e Commercio*, p. 48 (data in traduzione esatta! La traduzione Utet a p. 48 contraffà, addirittura, il pensiero marshalliano!).

(21) *Principles*, pp. 618 ss., 748 ss.

(22) *Economics of Industry*, cap. VII; cfr. *Principles*, p. 740 ss. sullo sviluppo dell'indole inglese caratteristica per « naturale gravità e intrepidità delle forti razze ».



gliardo e rude carattere puritano » dell'industria inglese, all'*Industry and Trade*.

Il britanno ama la rude vita all'aria aperta delle razze intraprenditrici, fin dagli angli e sassoni, la lotta fecondò i robusti capitani d'industria venturi, al britanno toccherà recare le sue virtù in America costituendovi la etnicamente migliore fra le immigrazioni <sup>(23)</sup>, e quando Marshall si riferisce alla « giovinezza » dei popoli è implicito che tale giovinezza abbia suo luogo naturale nell'isola d'Albione <sup>(24)</sup>.

Cecil Rhodes e Marshall, in sostanza, erano dei medesimi ingredienti. Aggiungendo ai quali il problema popolazionista il selettivismo concorrenziale diventa selettivismo popolazionista di « gagliardi »: se, persa la *moral restraint*, le classi inferiori si moltiplicassero sproporzionatamente rispetto alle classi « che sono moralmente e fisicamente superiori », si avrebbe un decadimento qualitativo del britanno medio, con danno non solo d'Inghilterra, ma di quelle plaghe cui tal madre patria provvede con emigrazione; aggiungendo agli ingredienti il pericolo giallo, il problema qualitativo s'intreccia col quantitativo: il cinese medio è inferiore al britanno medio, ci dice, e se gli inglesi si moltiplicheranno meno rapidamente dei cinesi « questa razza torpida » (spiritless) invaderà plaghe cui meglio si addirebbe essere popolate dall'*English vigour* <sup>(25)</sup>. In sostanza, non dissimilmente dal Fawcett del *Manual* [1863], ma più convintamente ancora, gli inglesi sono eletta seminazione mondiale, e i migliori di tale seminazione essendo « classi superiori » — gli industri imprenditori britanni, sale dell'universo.

Decisamente Marshall era uomo di Disraeli e J. Chamberlain. Il paradosso si fu ch'egli rimase tale anche quando l'asse dell'imperialismo commerciale e politico aveva deviato dalle rive del Tamigi: lui vivente, l'ultima edizione dell'*Industry and Trade* si fu del 1923, ma ancora nel 1923 egli non sembrava essersi accorto che la regina Vittoria era morta già nel 1901.

E' su tale piattaforma di selettivismo eticoconcorrenziale che egli parla degli *undertakers*, degli industrianti, quale *razza* (*race*) selezionatasi attraverso l'esercizio concorrenziale, e del profitto quale 'retribuzione di specie' (*race*): la retribuzione addetta al *tipo* sociologico emerso dalla selezione concorrenziale <sup>(26)</sup>.

(*Continua*)

AURELIO MACCHIORO

(23) *Industria e commercio*, p. 153 ss.

(24) *Ivi*, pp. 70-73.

(25) *Economics of Industry*, p. 31.

(26) *Principles*, p. 748 ss.



## SUMMARIES - ZUSAMMENFASSUNGEN

DAVEY, Harold W.: *Grievance Arbitration Procedures in the United States* (p. 501-513).

The use of private arbitration for final settlement of disputes arising under an existing collective bargaining contract is a distinctive contribution of union-management relations in the United States. It has no exact counterpart in the collective bargaining systems of Western European countries. This article is intended to provide a summary description and analysis of current practices in grievance arbitration in the United States.

Both unions and employers have placed great emphasis on developing effective systems for administration of collective labor agreements, particularly since the end of World War II. American contracts, especially in manufacturing industries, tend to be lengthy, detailed documents of 100 or more pages, offering numerous opportunities for disagreement over their proper meaning and application. Typically, both the American employer and the American union are seriously concerned with « living by the contract » and with holding the other party strictly accountable under the contract.

In such a climate of industrial legalism, a mutually satisfactory procedure for peaceful dispute settlement is an obvious necessity. The answer to this need has been the nearly universal acceptance of *private arbitration* as the terminal step in the contract's grievance procedure.

Over 90 per cent of American collective bargaining contracts today commit the contracting employer and the union to utilization of arbitration as an alternative to economic force (i. e., lockout or strike) for final determination of disputes under the contract that cannot be informally adjusted or settled at earlier steps in the contract's grievance procedure. This extensive acceptance of arbitration as an instrument for improved contract administration is regarded by the writer as perhaps the most constructive development in American labor relations since the end of World War II.

It is important to note that the widespread adoption of private arbitration has taken place in a relatively short period of time. Prior to World War II, only a limited number of American employers and unions made use of arbitration procedures for final disposition of grievances under existing contracts. During the war, however, the National War Labor Board directed employers and unions to include grievance arbitration procedures in their contracts whenever they had not agreed to do so voluntarily. Thus, a procedure originally promoted under wartime compulsion rapidly achieved widespread *voluntary* acceptance in the postwar period. A minority of American employers remain reluctant to submit disputes to final and binding determination by an « outsider ». A few unions also remain skeptical as to the efficacy of grievance arbitration. However, in the overwhelming majority of union-management relationships, grievance arbitration has become an integral part of the machinery for maintaining constructive, stable contract administration.



TROISI, Michele : *Considerations on the Economic Efficiency of Traditional Propulsion in Merchant-ship* (p. 514-523).

The evaluation of the economic efficiency of a merchant-ship depends on various factors : initial cost, net tonnage, annual consumption of fuel, the crew's pay, expenses relative to capital investment (amortization, insurance, repair and upkeep) harbour and office expenses, average returns for freights and percentage yearly profit in relation to the initial cost of the ship. There is no formula to determine, even approximately, the economic efficiency of a merchant-ship; however taking into account the expenses relative to the various elements considered, it is possible to calculate a yearly *coefficient of utilization* in a ship in comparison with its initial cost.

Therefore economically speaking, the economic efficiency (R) of a ship can be defined as the relation between its net profit (U) in one year of activity and the amount of its initial or building cost (C); that is  $R = \frac{U}{C}$  where U is the difference between the freights got and the expenses borne in the same period of time; C is amortized through a period of years which varies according to the kind of ship and therefore its weight in the determination of R decreases progressively.

Among the factors taken into consideration, that which mostly influences the economic efficiency of a ship is the consumption of fuel, which in its turn depends on the kind of engine the ship is supplied with — turbine, steam alternating or internal combustion engine.

MEISSNER, Frank : *A Revolution in Low Cost Mass Retailing: American Discount Houses* (p. 524-548).

In the early twenties the American supermarket was born. Its subsequent development meant a true revolution in food retailing. The customer is no longer served on by store clerks. He helps himself from the open and easily accessible displays of attractively pre-packaged groceries, meats, produce, dairy and bakery products. In the recent years more and more supermarkets are adding non-foods to their line as well. For most families purchase of food has become a once-a-week affair. Consequently North Americans have the least costly food distribution among all the industrial nations of the world. This becomes particularly apparent when one considers the tremendous choice and the quality of merchandise that a dollar can buy.

Within the last decade or so another revolution in retail distribution got underway. This time the self-service concept affects primarily consumer durables and non-foods. The new institution is known as the *Discount House*.

What is a discount house? Why and how did it get here? What need does it fill? What is the present status of the institution? How has it affected « conventional » channels of retail distribution? What is the outlook? These are some of the broad questions that we will deal with in this essay.

Discounting is a form of retail price cutting. A simple description of a discount house was suggested in the October, 1953 issue of *Changing Times*: « It is a successor to the guy who used to brag, 'Buddy, I can get it for you wholesale'. Discount houses don't always get it for you wholesale, but some come awfully close ».

More specifically then, a discount house is a retail establishment which specializes in selling at prices below what conventional retailers presumably sell for. The « conven-



tion » refers in this context to prices that are interchangeably called by names such as normal, fair-trade, manufacturers list, suggested resale.

On the fringes of North American retailing there have always been outfits that specialized in sensational bargains. Their appeal was based on purchase « deals » and drastic shortcuts of conventional customer service. Most of these establishments were of the fly-by-night type; here today, gone tomorrow. Through the years such unethical fringe operations were a mighty irritant to the conventional merchants but never a serious factor in retail distribution.

But even old-line ethical retailers do sell a lot of merchandise at off-list prices. In fact it would be most difficult to find a retailer who has never allowed price concessions to special customers or groups so as to get or keep their patronage.

SENNHOLZ, Hans : *The Common Market in American Perspective* (p. 549-559).

Many American observers of European affairs erroneously believe that the development of the European Economic Community can be likened to that of the growth of the American republic. In the opinion of this writer, such a belief merely constitutes a delusion. The United States was built on the philosophy of natural rights and economic laissez-faire. The member states renounced all economic sovereignty and the interventionist power of the federal government was greatly limited. Economic and social dirigism and monetary policies in the modern sense were unknown. The European Economic Community, on the other hand, is an interstate organization in which all levels of government enjoy certain powers of economic dirigism. Formation of EEC entails a shift of some of these powers and no renunciation of them in favor of the market order. EEC is likely to run aground the same difficulties that have shattered the European Payments Union and continue to plague the Coal and Steel Community and the Benelux Economic Union. Conflicts are likely to arise between national dirigist objectives and Community dirigism which also tends to cause discrimination and alienation toward the outside world.

The integration approach projected by EEC seems to stand in open conflict with that outlined by the European currency proclamation of December 27, 1958, which constitutes not only a proclamation on the desirability of outer convertibility but also of the world market order with all its political and economic prerequisites. The EEC approach differs radically from that of the little Free Trade Association, which has given new hope for true harmonization and integration of Europe. The Free Trade Association necessitates no new bureaucracy and involves no shift in economic authority. A tariff reduction by any member is tantamount to a tariff reduction towards the rest of the world.

To the unbiased American observer the Free Trade Association is an essential stepping stone towards a larger free trade area and the world market. In the opinion of this writer, EEC's only escape from its dead-end street lies in an amalgamation with the Free Trade Association.

VIDALE, Marcello L. : *Brand Loyalty and Customer Loss* (p. 560-570).

Even a successful product does not retain indefinitely the customers it now serves. To maintain its share of the available market, a company must find replacements for customers who convert to competitive brands. A single unfortunate experience with



a salesman or a service representative, a derogatory word we read in a magazine or hear from someone whose opinion we respect may damage irreparably a product which satisfied us for years. If our favorite brand is restyled or improved, we may no longer like it; if it does not renovate itself we may reject it as obsolete. We are even known to change our buying habits for no better reason than to avoid becoming too set in our ways.

People are unpredictable. At no time is the market share that a brand enjoys safe from competitive raids.

One method of studying customers' behavior is to isolate one component of the transition rate by following the sales history of brands which have not been promoted for several years or have been promoted only lightly. Several of these histories are shown in Figures 1 through 5 plotted on semilogarithmic paper. They have been obtained from the drug industry which, because of multiplicity of products and of their high rate of obsolescence, is an excellent source of information.

The graphs show monthly sales and the annual averages of monthly sales. A few of these products are only slightly seasonal (Products A, B, and C), others are more so (Products D and E). Neglecting seasonality, we note that in each instance sales are declining at an exponential rate (represented by a straight line on a semi-logarithmic plot). This means that for these products the rate of customer loss is proportional to total sales.

As might be expected, products that become quickly obsolescent or products in a highly competitive market have very high rates of customer loss, whereas non-competitive, well-established products exhibit much more stable behaviors.

The product histories we have described do not distinguish old customers from those which might have been acquired during the period of sales decline. We have assumed that in the absence of major promotional efforts we are observing primarily the decline of the existing customer population, but to test the correctness of this hypothesis, we ought to examine the market in greater detail.

The analysis of customers of a large chemical firm illustrates how these shifts occur. The company in question experienced a three-fold increase in sales in the immediate postwar years followed by several years of market consolidation. Figure 6 shows the rate at which its customers were gained and lost during the period of rapid company expansion (1946-1950) and during the more stationary period (1950-1955). We find that the very successful promotional activities of the postwar years attracted many new customers, but that the rate at which customers were lost remained at 5% per year.

Figure 7 shows the number of customers gained and lost by this firm and by its nine principal competitors during a nine-month period plotted against their respective market share; Table I lists the rate of customer gain and loss expressed as a percent of the customer population. Whereas these ten companies differed in the success with which they acquired new customers, they all experienced losses proportional to their market share. Loss rate among competitors appears to be a relatively constant fraction of sales volume and to be independent of the market position that each firm enjoys.

GUADAGNINI, Renato: *Federal Agencies and Money Market* (p. 571-580).

Both the economic crisis of 1929 and World War II favoured the rise of a rather large number of governmental or semi-governmental agencies aiming at granting direct loans for special ends or securing or guaranteeing foreign loans. Since the end of World



War II these agencies have fulfilled more and more important functions and their transaction have become weightier and weightier not only as regards their impact on the Federal budget, but also on the total credit supply and the conditions of the money market. Generally speaking these agencies were created with capitals directly supplied by the U. S. Government.

Following their successful developments in specific sectors, some of them could settle their debts towards the Government replacing Federal capital with private capital; in others this process is still underway. In most cases private capital has been supplied by financing organizations or individuals who formerly benefited of the help of the agencies for financing or other services. Normally such agencies get funds from the Treasury or the money market where their long- or short-term stocks are sold by dealers and specialized banks.

Present agencies can be grouped in various categories which finance: agriculture, the building industry, or — more precisely — residential housing, ex-service men; besides there is a group of so called « intergovernmental » agencies.

MACCHIORO, Aurelio: *Alfred Marshall, a Theoretician of Antisocialism*, I (p. 581-589).

To grasp Marshall's philosophy one has to go back to him as an individual rather than to his « pure thought ». A pupil of J. S. Mill's and a follower of the so-called micro-economic revolution, Marshall endeavoured to absorb it through the classical tradition. However if in Mill's times Socialism was still such a vague ideal that it could hardly enable Mill to call himself a « socialist », Marshall was definitely antisocialist. In Marshall the exaltation of individual competitiveness derived both from Spencer's « selectivism » and from his John Bull boldness. And as history had assumed the task of selecting a type of an enterprising Britisher as an ethico-civic example, so free competition guaranteed the success of the enterprises of the cleverest among them. For Marshall « biological » meant: an invitation to discover the connections between the parts of the social organism — hence his sympathy for German organicism —; respect of the free convergencies among men in the spontaneous division of labour; concern in human convergencies between lower and ruling classes.

After the premises illustrated under the same title, in our previous number, it is no wonder that Marshall should often indulge in the exaltation of competitiveness along the same lines as Mrs. Marcet and Mrs. Matineau, — whom nevertheless he hated because in his opinion they had thrown discredit on economic science. Yet, however equivocal might be, social biologism—which he opposed to socialism — he was sincerely humanitarian; he always tried to link in a « humanitarian » way the theorems of economic individualism with his interest in the problems of the lower classes, although within the scope of social conservatism.

---

DAVEY, Harold W.: *Schiedsrichterliche Verfahren in den gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen in den Vereinigten Staaten* (S. 501-513).

Der Einsatz privater Schiedsrichter für die Schlichtung von Auseinandersetzungen, die aus Kollektivverträgen heraus entstehen, ist charakteristisch für die amerikanischen Gewerkschaften. Eine ähnliche Einrichtung gibt es in den Kollektivvertrags-Systemen



der westeuropäischen Länder nicht: Dieser Artikel bringt eine summarische Beschreibung und eine Analyse der schiedsrichterlichen Praktiken in den Vereinigten Staaten.

Sowohl von den Arbeitgebern als auch von den Arbeitnehmern wurden besonders nach dem zweiten Weltkrieg viele Anstrengungen unternommen, um ein wirksames Verwaltungssystem für die kollektiven Arbeitsverträge zu entwickeln. Die amerikanischen Verträge, besonders in der Fertigwarenindustrie, haben die Tendenz zu langen detaillierten Regelungen und oft mehr als 100 Seiten, Vertragstext. Sie bieten somit zahlreiche Möglichkeiten für Meinungsverschiedenheiten bezüglich der authentischen Auslegung und Anwendung. Sowohl die Arbeitgeber als auch die gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer sind ernstlich verpflichtet, die Verträge einzuhalten.

In dieser industriellen Rechtssphäre ist ein gegenseitig befriedigendes Verfahren für eine friedliche Regelung von Streitigkeiten eine offensichtliche Notwendigkeit. Diese hat in der Einrichtung des privaten schiedsrichterlichen Verfahrens, als letzte Instanz in Vertragsstreitigkeiten ihre Lösung gefunden.

Der Autor ist fest davon überzeugt, dass kein Kollektivvertrag etwas Besseres aufzuweisen habe, als seine eigene Verwaltung. Ein gesundes schiedsrichterliches System hat sich als äusserst wirksames Instrument erwiesen, um gute Verwaltungsprinzipien zu entwickeln und zu verbessern.

TROISI, Michele: *Betrachtungen über den Ertrag eines Handelsschiffes mit konventionellem Antrieb* (S. 514-523).

Die Bewertung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Handelsschiffes ist von verschiedenen Faktoren abhängig: Anschaffungskosten, Ladefähigkeit, Treibstoffkonsum, Löhne für die Mannschaft, Spesen für das investierte Kapital (Amortisierungen, Versicherungen, Reparaturen und Instandhaltung), Hafen- und Bürospesen, durchschnittliche Einnahmen für Frachten und schliesslich der Jahresgewinn, ausgedrückt in Prozenten der Anschaffungskosten des Schiffes selbst. Es gibt keine Formeln, nach denen man auch nur annähernd den Ertrag eines Handelsschiffes bestimmen könnte; jedoch unter Berücksichtigung der verschiedenen Spesenelemente kann man den Nutzungskoeffizienten des Schiffes für jedes Betriebsjahr gegenüber den Baukosten errechnen.

Im wirtschaftlichen Sinn also kann man den Ertrag (R) eines Schiffes als Verhältnis zwischen Verdienst oder Reinertrag (U) eines Betriebsjahres und dem Betrag der An-

schaffungs- oder Baukosten (C) desselben definieren, also:  $R = \frac{U}{C}$  wobei U sich aus der Differenz der Frachteingänge und den Spesen desselben Zeitraumes ergibt; C wird in einer Reihe von Jahren amortisiert, je nach der Schiffstypen und fällt daher degressiv bei der Bestimmung von R immer weniger ins Gewicht.

Von den in Betracht gezogenen Faktoren wird der Ertrag am meisten vom Brennstoffverbrauch beeinflusst, der seinerseits wiederum von der motorischen Einrichtung, mit der das Schiff ausgerüstet ist, abhängt.

MEISSNER, Frank: *Die amerikanischen Skontohäuser. Eine Revolution im Detailverkauf der Massengüter* (S. 524-548).

Anfangs der Zwanziger-Jahre entstand der amerikanische Supermarkt. Seine weitere Entwicklung bedeutete eine wirkliche Revolution im Detailverkauf von Lebensmitteln.



Der Kunde wird nicht mehr vom Verkäufer bedient. Er bedient sich selbst und findet die Ware leicht erreichbar und attraktiv verpackt. In den letzten Jahren sind die Supermarkets dazu übergegangen, auch andere Waren als nur Lebensmittel in ihre Verkaufstätigkeit einzubeziehen. Die meisten Familien kaufen die Lebensmittel einmal in der Woche. Infolgedessen haben die Nordamerikaner die niedrigsten Verteilungskosten unter allen Industrieländern der Welt. Dies fällt besonders auf, wenn man die ungeheure Auswahl und die Qualität der Waren in Betracht zieht, die man für einen Dollar kaufen kann.

Im letzten Jahrzehnt hat eine neue Revolution im Detailverkauf Platz gegriffen. Dieses Mal betrifft das Konzept der Selbstbedienung hauptsächlich die dauerhaften Konsumgüter. Die neue Institution ist unter dem Begriff Skontohaus bekannt geworden.

Was ist ein Skontohaus? Warum und wie hat es sich behauptet? Wie ist die gegenwärtige Lage dieser Institution? In welcher Art interessiert sie die konventionellen Detailverkaufseinrichtungen? Welche Zukunftsaussichten bestehen? Dies sind einige der bedeutendsten Fragen, die in dieser Abhandlung aufgegriffen werden.

SENNHOLZ, Hans: *Der Gemeinsame Markt vom amerikanischen Gesichtspunkt* (S. 549-559).

Viele amerikanische Beobachter glauben irrtümlicher Weise, dass die Entwicklung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft mit jener der Vereinigten Staaten verglichen werde könne. In der Meinung des Autors ist ein solcher Glaube ohne Basis. Die Vereinigten Staaten wurden in der Philosophie des Naturrechtes und des wirtschaftlichen « Laissez-faire » aufgebaut. Die Mitgliedstaaten verzichteten zur Gänze auf ihre Souveränität und die Interventionsbefugnis der Bundesregierung wurde beachtlich begrenzt. Der wirtschaftliche und soziale Dirigismus und die Währungspolitiken im modernen Sinn waren unbekannt. Die europäische Wirtschaftsgemeinschaft hingegen ist eine zwischenstaatliche Organisation, in der auf allen Regierungsebenen gewisse Privilegien für wirtschaftlichen Dirigismus bestehen. Die Bildung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft setzt eine Umgruppierung dieser Privilegien voraus, macht aber nicht den Verzicht auf diese zu Gunsten des freien Marktes notwendig. Wahrscheinlich wird sich die Gemeinschaft über ähnliche Schwierigkeiten hinweg entwickeln wie jene, denen die Europäische Zahlungsunion, die Montanunion, die Wirtschaftsgemeinschaft der Benelux begegneten. Es werden sich Konflikte zwischen den Zielen der nationalen Wirtschaftslenkung der einzelnen Mitgliedsstaaten und dem Dirigismus der Gemeinschaft ergeben, die auch die Tendenz der Diskriminierung der Welt ausserhalb der Gemeinschaft verfolgt.

Die Art der Integration, wie sie von der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft vorgesehen ist, scheint im offenen Konflikt mit dem Europäischen Zahlungsabkommen zu stehen, das am 27. Dezember 1958 in Kraft getreten ist, das nicht nur den Wunsch für die äussere Konvertibilität proklamiert sondern auch für eine weltweite Ordnung, die sich mit allen ihren Eigenheiten auf das Prinzip des freien Marktes gründet. Das Schema der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft unterscheidet sich radikal von jenem der kleinen Freihandelszone, die neue Hoffnungen für eine wirkliche Harmonisierung und Integration Europas gegeben hat. Die Freihandelszone braucht keine neue Bürokratie und führt nicht zur Übertragung von wirtschaftlicher Autorität. Eine Herabsetzung der Tarife seitens der Mitglieder bedeutet auch eine Herabsetzung dieser gegenüber der anderen Welt.



Für einen unbefangenen amerikanischen Beobachter stellt die Freihandelszone einen wesentlichen Schritt zu einer grösseren Zone des freien Handels und zum Weltmarkt dar. Nach der Meinung des Verfassers kann die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft nur dann ihrer Sackgasse entkommen, wenn sie sich mit der Freihandelszone zusammenschliesst.

VIDALE, Marcello : *Die Treue zur Marke und der Verlust der Kundschaft* (S. 560-570).

Auch ein beliebtes Produkt behält nicht auf unbegrenzte Zeit seine Kundschaft. Um den eigenen Anteil am Markt zu halten, muss eine Gesellschaft Ersatz für die Klienten finden, die sich den Marken der Konkurrenz zuwenden. Eine einzige unglückliche Erfahrung mit dem Verkaufsagenten oder dem Vertreter, ein ungünstiges Wort in einer Zeitschrift oder von jemanden, dessen Meinung geschätzt wird, kann einem Erzeugnis, das uns Jahre hindurch zufrieden gestellt hat, nicht wieder gutzumachen den Schaden zufügen. Wenn wir unsere bevorzugte Marke in neuem Stil oder in verbesserter Form wiedersehen, können wir sie nicht mehr schätzen; wenn sie sich nicht erneuert, können wir sie als überholt ablehnen. Es kommt auch vor, dass wir unsere Einkaufsgewohnheiten nur deswegen ändern, um zu vermeiden, zu sehr einer Gewohnheit zu folgen.

Die Leute erlauben es uns nicht, Voraussagen zu machen. In keinem Augenblick ist eine Marke vor den Gefahren der Konkurrenz sicher.

Eine Methode zum Studium des Verhaltens der Kundschaft besteht darin, eine Komponente des Absatzes zu isolieren und die Entwicklung des Verkaufes von Produkten zu studieren, die viele Jahre hindurch keine oder nur wenig Publizität erfahren haben. Einige dieser Entwicklungen werden in den Figuren 1-5 gezeigt, die auf halblogarithmisches Papier gezeichnet sind. Diese Figuren sind in der chemischen Industrie ausgearbeitet worden, die bei der Vielfalt ihrer Massenprodukte eine ausgezeichnete Informationsquelle abgibt.

GUADAGNINI, Renato : *Die Bundesagenturen und des Geldmarkt* (S. 571-580).

Die Wirtschaftskrise des Jahres 1929 und der zweite Weltkrieg begünstigten das Entstehen einer weiten Reihe von staatlichen oder halbstaatlichen Agenturen, deren Aufgabe es war, Darlehen für bestimmte Zwecke direkt zu gewähren oder auch die Versicherung oder Garantie für ausländische Anleihen zu übernehmen. Seit dem Ende des zweiten Weltkrieges jedoch ist die Funktion dieser Agenturen immer bedeutender geworden und ihre Operationen haben ein immer grösseres Gewicht nicht nur in ihren Auswirkungen auf den Bundeshaushalt sondern auch auf das Volumen des globalen Kreditangebotes und die Konditionen auf dem Geldmarkt bekommen. Im allgemeinen wurden diese Agenturen mit Kapital gegründet, das von der Regierung der Vereinigten Staaten direkt zur Verfügung gestellt wurde. Im Zuge der Entwicklung, die von beachtlichen Erfolgen ihrer Operationen in den verschiedenen Sektoren gekennzeichnet ist, konnten einige ihre Schuld gegenüber der Regierung tilgen und das Bundeskapital mit privatem ersetzen; bei anderen ist dieser Prozess noch nicht abgeschlossen. In den meisten Fällen wurde das Privatkapital von Finanzorganisationen oder Einzelpersonen beigebracht, die sich schon der Dienste und Finanzierungen dieser Agenturen bedient hatten. Normaler Weise beschaffen sich die genannten Agenturen die Mittel, die sie



jeweils brauchen entweder beim Bundesschatz in Form von Vorschüssen oder auf dem Geldmarkt, wo sie kurzfristige Titel verkaufen, während sie langfristige Papier über « dealers » oder spezialisierte Banken plazieren.

Diese Agenturen können in verschiedene Kategorien unterteilt werden, in solche, die sich mit der Finanzierung der Landwirtschaft und andere, die sich mit der Kreditgewährung im Bausektor, und zwar für Wohnungen von Kriegsheimkehrern befassen; es gibt dann noch eine dritte, sogenannte « intergovernative » Gruppe.

MACCHIORO, Aurelio: *Alfred Marshall, Theoretiker des Antisozialismus, 1. Teil* (S. 581-589).

Der Gedanke Marshalls ist vorerst aus seiner Lebensgeschichte heraus zu rekonstruieren: Als Schüler von J. S. Mill und Gefolgsmann der sogenannten mikro-ökonomischen Revolution bemühte sich Marshall diese Lehren in die klassische Tradition einzuordnen. Wenn aber zu den Zeiten Mills der Sozialismus allgemein noch als ziemlich ideal betrachtet wurde und Mill seine Freude haben konnte, als Sozialist qualifiziert zu werden, war Marshall ein entschiedener Gegner des Sozialismus. Die Überschwenglichkeit der individuellen Konkurrenz hat bei Marshall seine Quellen im Selektivismus von Spencer und im alt-britischen Stolz. Wie die Geschichte die Aufgabe übernommen hat, den Typ des britischen Unternehmers als ethisch-ziviles Beispiel auszuwählen, so garantierte die freie Konkurrenz den Betrieb von Unternehmungen den Fähigsten. « Biologisch » bedeutete für Marshall die Einladung, einerseits die Zusammenhänge zwischen den Teilen des sozialen Organismus zu durchschauen — von hier rührt seine Vorliebe für den Organismus deutscher Prägung her — und andererseits die Beachtung der freien Konvergenzen zwischen den Organen in der spontanen Arbeitsteilung; weiters bedeutet dieser Begriff für ihn, die menschlichen Annäherungen zwischen untergeordneten und regierten Klassen zu sehen.



# RELAZIONI ALLE ASSEMBLEE SOCIETARIE

## “Eridania,, Zuccherifici Nazionali

Società per Azioni - Capitale Sociale L. 24.000.000.000 inter. versato

SEDE IN GENOVA

61° Esercizio, 1959.

Nella campagna 1959 sono stati investiti a bietole circa 285.000 ettari a fronte del programma ministeriale di 256.000 ettari, ritenuto adeguato al fabbisogno nazionale di zucchero e in grado di conciliare le esigenze dell'agricoltura con quelle dell'industria, entrambe interessate ad un equilibrio fra produzione e consumo.

La campagna fu particolarmente favorevole in campo agricolo talchè, e per l'eccesso di investimenti e per il notevole rendimento ettare, vennero ricavati 114 milioni di quintali di bietole (dei quali 4 milioni destinati ad uso zootecnico), con una polarizzazione media generale di circa 14 gradi (nel 1958 la polarizzazione è stata di 16,66). La produzione dello zucchero da bietole è stata di q. 12.600.000 circa, ai quali occorre aggiungere la produzione di altri 400.000 q. circa di zucchero da melasso.

Il bilancio della disponibilità, del consumo e delle scorte per l'esercizio 1959-60 è pertanto il seguente:

Rimanenza al 31 luglio 1959 . . . . .	q. 2.000.000
Produzione totale del 1959 . . . . .	» 13.000.000
Disponibilità . . . . .	q. 15.000.000
Vendite previste dall'1.8.1959 al 31.7.1960 . . . . .	» 9.000.000
Prevista giacenza al 31.7.1960 . . . . .	q. 6.000.000

\* \* \*

Siamo dunque di fronte alla seconda grave crisi di sovrapproduzione di questo dopoguerra, crisi dovuta ad eccesso di produzione bieticola determinato in gran parte da maggiori investimenti agricoli, spinti dal largo prezzo delle bietole e dal sicuro pagamento.

Il prezzo delle bietole della campagna scorsa venne aumentato dal CIP con provvedimento 5 giugno 1959, impugnato da tutta l'industria davanti al Consiglio di Stato perchè il CIP omise, ancora una volta, di esaminare il costo economico della produzione delle bietole, limitandosi a far beneficiare il fornitore della materia prima di un preteso miglioramento di rendimenti industriali che avrebbe dovuto, in ipotesi, andare a diminuzione dei costi di lavorazione e a profitto del consumatore.

Nella questione intervenne anche il Parlamento il quale con l'art. 5 della legge 7 luglio 1959, n. 490, sulla coltivazione delle bietole e sulla loro cessione all'industria stabilì che « per le barbabietole da zucchero del raccolto 1959 il prezzo di cessione, che risulta determinato dal CIP alla data di pubblicazione della legge, deve intendersi prezzo fermo », dando l'impressione, secondo la tesi degli agricoltori, di avere inteso sottrarre a qualsiasi impugnativa il provvedimento del CIP sul prezzo delle bietole del raccolto 1959. Ma il Consiglio di Stato, dubitando della legittimità di una siffatta norma, ha rimesso ogni questione alla Corte Costituzionale.

\* \* \*

Per un accordo intervenuto tra agricoltori e industriali durante la campagna 1959, sotto gli auspici dei Ministri dell'Agricoltura e dell'Industria, vennero ritirate in conto produzione degli anni 1960 e 1961 anche le bietole non impegnate dall'industria, per un ammontare di oltre 22 milioni di quintali, dai quali vennero ricavati q. 2.775.000 circa di zucchero. Di questa maggior produzione si sarebbe dovuto tener conto nella programmazione degli investimenti per la campagna 1960, e se l'impegno fosse stato mantenuto, gli investimenti per la campagna prossima avrebbero dovuto contenersi intorno ai 200.000 ettari.

Senonchè il Ministero dell'Agricoltura, preoccupato di non dover ridurre troppo la coltivazione della bietola e auspicando, in base ad un programma di alleggerimento dell'imposta di fabbricazione, un incremento di consumo dello zucchero, ha ritenuto di mettere in programma per il 1960 una coltivazione di 230.000 ettari.

Durante la trattativa, il Gruppo Eridania propose di assumere in proprio questa differenza di 25/30.000 ettari rispetto al vero fabbisogno, a condizione che gli agricoltori partecipassero pro quota con l'Eridania agli oneri dell'esportazione dello zucchero prodotto con questi mag-



giori investimenti. E' quanto si pratica in alcuni paesi del MEC per lo smaltimento dei surplus dovuti o ad iniziativa dei produttori o ad eccezionali rendimenti ettarali. Anche il progetto della C.E.E. per il mercato comune dello zucchero regola in questo modo il collocamento dei surplus, prima di addivenire a contingentamenti produttivi. Ma la proposta della Società non venne accolta.

Il programma degli investimenti disposti per la campagna 1960, se questa avrà il favorevole andamento delle ultime campagne, è tale da coprire, unitamente con la produzione di zucchero da melasso, il consumo nazionale. Pertanto il grave problema dell'assorbimento delle eccedenze rimarrà probabilmente tal quale.

\* \* \*

Nel 1959 le vendite da parte dell'industria sono state inferiori a quanto preventivato. Ciò è dipeso in parte dall'afflusso di notevoli aliquote di zucchero estero, importato con espedienti vari, quali, ad esempio, la miscela di zucchero e farina; in parte per i negativi riflessi di una campagna, tuttavia in corso, sulla riduzione del prezzo, elevata in questi giorni perfino a dignità di argomento da parte del nuovo Governo nella presentazione del suo programma alle Camere.

In base dunque all'annunziato programma governativo, l'imposta di fabbricazione, che con l'IGE arriva a quasi 100 lire per ogni kg. di zucchero, dovrebbe essere ridotta, anche in coerenza ad un programma di graduale allineamento previsto con le minori imposte degli altri paesi del MEC. La revisione del costo di trasformazione (oggi di L. 44,50 per il cristallino più L. 5,50 per il raffinato), così come la revisione del costo della materia prima che con i trasporti e gli scarichi incide per circa L. 80 (pari al 66 %) sul prezzo dello zucchero, sono problemi di competenza del CIP il quale, secondo gli insegnamenti della Corte Costituzionale, richiamati ancora recentemente dal Consiglio di Stato, ha limiti nelle sue decisioni posti dall'esame obiettivo dei costi economici di produzione, escluso qualsiasi altro criterio di valutazione. Non sarebbe criterio saggio ed ammissibile quello dell'eccesso delle giacenze delle quali l'industria ha soltanto i maggiori oneri.

\* \* \*

In base alla legge 7 luglio 1959, n. 490, oggi in vigore, l'industria dovrebbe lavorare i quantitativi di bietole che vengono stabiliti d'autorità e dovrebbe ritirarli dagli agricoltori che vengono indicati nel piano ministeriale. Le clausole del contratto di coltivazione (prezzo seme, prezzo trasporti, scarichi, tare, analisi, anticipi, pagamenti, ecc.) sono stabilite dall'autorità amministrativa che determina pure il prezzo fisso delle bietole. Per contro, nella vendita del prodotto, l'industria non può superare il prezzo fissato dal CIP, mentre è a suo rischio il collocamento del prodotto e la conservazione delle eccedenze.

A prescindere da ogni questione di legittimità costituzionale è evidente che questa legislazione è zoppa e partigiana.

\* \* \*

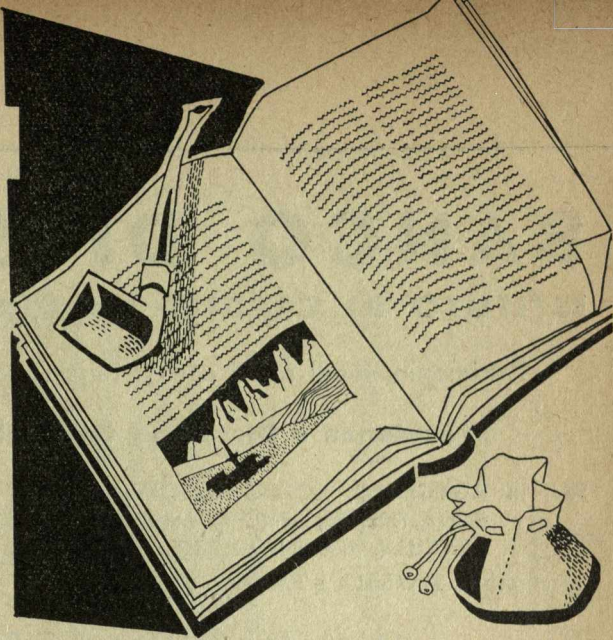
In tema di approvvigionamento bietole, produzione e vendita zucchero l'esperienza di tutti i paesi insegna che è necessario un certo ordine, data la natura della materia. In questa materia, l'Italia, fino a poco tempo fa, per autodisciplina delle categorie, è stata il paese più liberale rispetto a quelli d'Europa. Se un ritorno alla normalità dei rapporti tradizionali in Italia tra agricoltori e industriali non fosse più possibile, o per deficienze organizzative di una parte o per eccesso di potere politico dell'altra, in attesa della regolamentazione uniforme, prevista per il mercato comune dello zucchero nei paesi della C.E.E., è indispensabile che, anche al fine di evitare reazioni, squilibri, disordini e agitazioni, la disciplina legislativa venga riveduta per contenerne le disposizioni — nell'ambito della legittimità costituzionale — allo stretto necessario, estendendola peraltro dal settore bieticolo a quello saccarifero, che ne è il naturale sbocco.

\* \* \*

Per quanto riguarda il superamento della contingente crisi di sovrapproduzione (4 milioni di quintali di giacenze in più delle scorte normali, previste in 2 milioni di quintali), scartata la tesi dell'esportazione che è stata invece possibile nel 1957, sembra sia il caso di addivenire alla formulazione di un preciso piano di assorbimento pluriennale, con la distribuzione degli oneri relativi pro quota alle due categorie, agricola e industriale. Se questo non avverrà l'industria, sotto la pressione di non più sostenibili oneri finanziari, potrà essere costretta a sopportare le perdite di una diminuzione di prezzi anche al di sotto dei limiti economici posti dai reali costi di produzione; evento questo che porterà certamente ad un inasprimento delle polemiche, ma che non risolverà il problema dell'aumento del consumo o dell'aumento della produzione.



Parentesi  
liete  
della  
nostra  
giornata



Un'accogliente poltrona, un buon libro, una luce discreta, ci consentono una pausa di silenzio e di serenità nella vita convulsa di oggi.

Così il BITTER CAMPARI quando sostiamo al bar per gustarlo con gli amici, apre una lieta e salutare parentesi nella nostra giornata.

*Bitter*

**CAMPARI**



# BANCO DI SICILIA

ISTITUTO DI CREDITO DI DIRITTO PUBBLICO

Patrimonio, fondi rischi e di garanzia: L. 39.949.225.992

**Presidenza e Direzione Generale in PALERMO**

Sedi in AGRIGENTO, BOLOGNA, CALTAGIRONE, CALTANISSETTA, CATANIA, ENNA, FIRENZE, GENOVA, MESSINA, MILANO, PALERMO, RAGUSA, ROMA, SIRACUSA, TERMINI IMERESE, TORINO, TRAPANI, TRIESTE, VENEZIA.

Succursali in MARSALA e PALERMO.

**PIÙ DI 200 AGENZIE**

**UFFICI DI RAPPRESENTANZA:**

**LONDRA** - 1, Great Winchester Street

**MONACO DI BAVIERA** - Theatinerstrasse, 23/1

**NEW YORK** - 37, Wall Street

**PARIGI** - 62, Rue La Boétie

**FILIALE ALL'ESTERO:**

**TRIPOLI** d' Africa

*Forme speciali di credito attraverso le seguenti Sezioni:*

**SEZIONE DI CREDITO AGRARIO E PESCHERECCIO**

**SEZIONE DI CREDITO FONDARIO**

**SEZIONE DI CREDITO MINERARIO**

**SEZIONE DI CREDITO INDUSTRIALE**

**SEZIONE AUTONOMA PER IL FINANZIAMENTO DI OPERE PUBBLICHE E DI IMPIANTI DI PUBBLICA UTILITÀ**

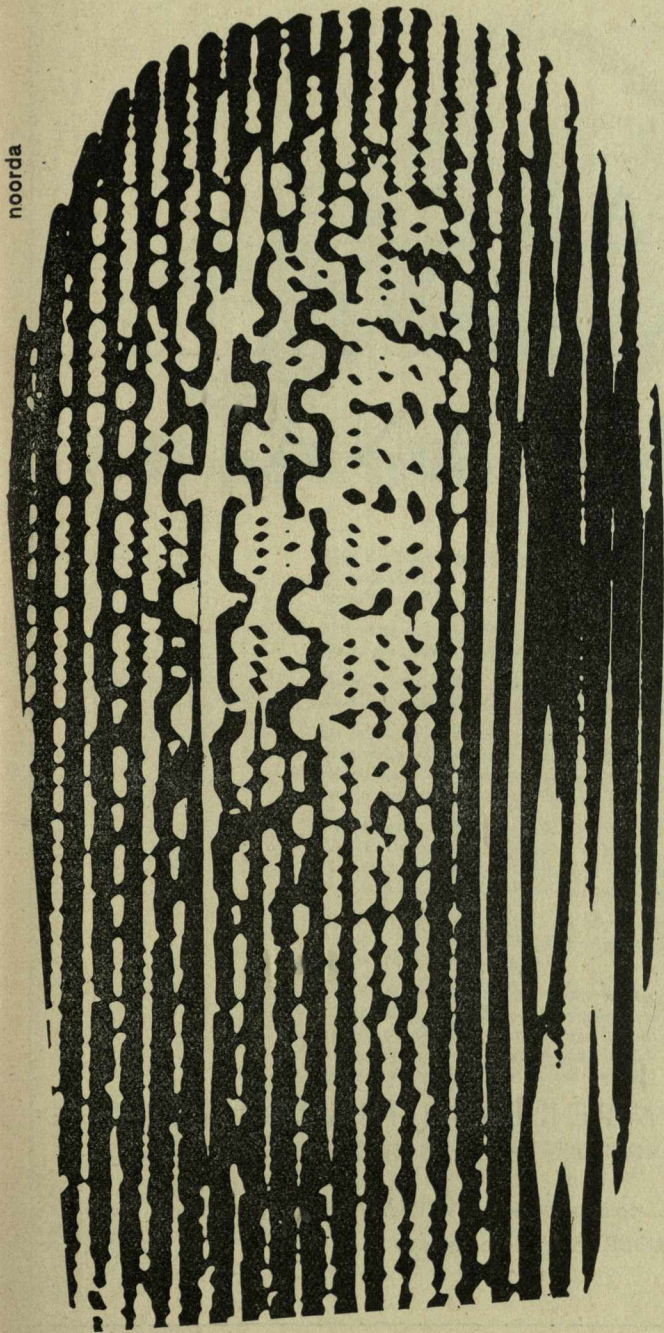
Le cartelle fondiarie 5% del Banco di Sicilia, garantite da prima ipoteca sopra beni immobili, rappresentano uno dei più sicuri e vantaggiosi investimenti.

Corrispondenti in tutte le piazze d' Italia e nelle principali del mondo.

**TUTTE LE OPERAZIONI DI BANCA E DI BORSA**



noorda



SICUREZZA IN VELOCITA'

**CINTURATO IRELLI**

anche nella versione "fianco bianco"



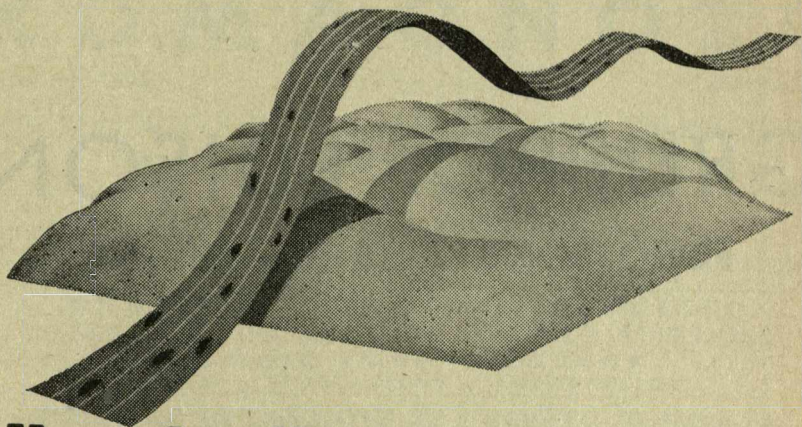
# BANCA COMMERCIALE ITALIANA

BANCA DI INTERESSE NAZIONALE

CAPITALE SOCIALE L. 20.000.000.000 - VERSATO L. 11.225.000.000

RISERVA L. 5.650.000.000





## il petrolio costruisce le strade

Uno degli aspetti più significativi della civiltà moderna è rappresentato dal sorprendente sviluppo delle "comunicazioni".

Il benessere oggi dipende spesso dalle possibilità di facile spostamento delle persone e delle cose.

Sono le strade che aprono a tutti queste possibilità. Esse spianano, letteralmente, la via alla civiltà.

Le moderne autostrade non esisterebbero però senza il petrolio. Questo alimenta e lubrifica i trattori, le scavatrici e le altre complesse macchine necessarie per la costruzione di una autostrada.

Dal petrolio si ricavano i bitumi con i quali si pavimentano milioni di chilometri di strade. E una volta che le strade sono costruite, è il petrolio che muove le automobili, gli autocarri ed ogni altro veicolo.

Grazie al petrolio, quindi, gli uomini hanno conquistato la loro libertà di movimento e con questa la possibilità di vivere meglio.

Per fornire il petrolio necessario a migliorare le condizioni della vita umana, ci vogliono ricerche, fondi, esperienza. Oggi, come ormai da settantacinque anni, l'organizzazione del gruppo ESSO nel mondo è all'avanguardia nell'industria del petrolio.





# GRUPPO EDISON

FORO BONAPARTE 31 - MILANO

*Progettazione e costruzione di:*

impianti idroelettrici

centrali termoelettriche

impianti di trasporto e di distribuzione  
di energia elettrica

opere di ingegneria civile e idraulica

Consulenze in Italia ed all'Estero



# CREDITO ROMAGNOLO

Fondazione 1896

Società per Azioni

65° Esercizio

SEDE SOCIALE E DIREZIONE GENERALE IN BOLOGNA

Capitale sociale versato e Riserve L. 1.469.571.835

**BANCA REGIONALE**

150 DIPENDENZE

2 Ricevitorie e Casse Provinciali (Forlì e Ravenna)

42 Esattorie e Tesorerie Comunali

**CREDITO AGRARIO D'ESERCIZIO**  
OPERAZIONI SU CESSIONE QUINTO STIPENDIO  
**CAMBIO VALUTE ESTERE**  
Benestare per l'ESPORTAZIONE e l'IMPORTAZIONE

**TUTTE LE OPERAZIONI ED I SERVIZI DI BANCA**

Depositi e Capitali amministrati L. 70 miliardi

ASSEGNI CIRCOLARI DELLA BANCA emessi nel 1959 L. 100 miliardi

Gli assegni circolari del Credito Romagnolo sono pagabili a vista e gratuitamente in tutta Italia

# BANCO DI NAPOLI

ISTITUTO DI CREDITO DI DIRITTO PUBBLICO FONDATA NEL 1539

*Capitale e riserve* : L. 4.026.803.676

*Fondi di garanzia* : L. 20.398.244.300

**OLTRE 400 FILIALI IN ITALIA**

*Filiali in :*

Asmara - Buenos Aires - Chisimaio - Mogadiscio - New York - Tripoli

*Uffici di rappresentanza a :*

New York - Londra - Zurigo - Parigi - Bruxelles - Francoforte s/M -  
San Paolo del Brasile

**TUTTE LE OPERAZIONI ED I SERVIZI DI BANCA**



# CREDITO ITALIANO

SEDE SOCIALE: GENOVA

DIR. CENTRALE: MILANO

CAPITALE L. 15.000.000.000 — VERSATO L. 8.375.000.000

RISERVA L. 2.600.000.000

ANNO DI FONDAZIONE 1870

270 FILIALI IN ITALIA

RAPPRESENTANTI A

BUENOS AIRES

FRANCOFORTE s/M - LONDRA - NEW YORK

PARIGI - S. PAOLO DEL BRASILE - ZURIGO

BANCA DI INTERESSE NAZIONALE





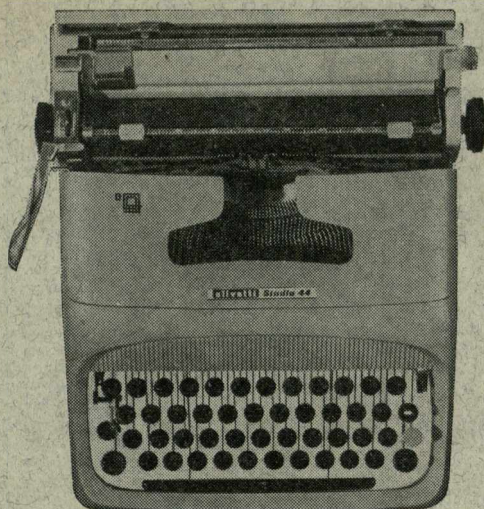
**lino - canapa - cotone**

**bassetti**

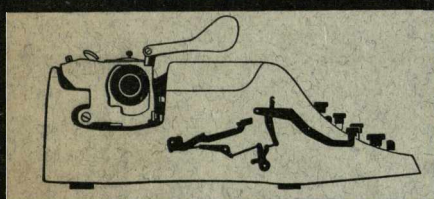
**il più rinomato  
assortimento  
di telerie**



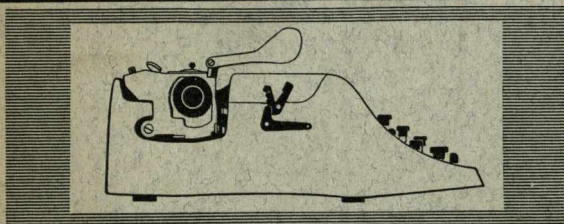
 **olivetti**



### ***Cinematico***



Il cinematico ad accelerazione progressiva è costruito in modo che il movimento dei martelletti favorisca un tocco particolarmente leggero ed uniforme.



### ***Regola tocco***

Un regolatore del tocco a quattro posizioni permette di adattare la profondità di corsa dei martelletti alle abitudini di chi scrive.

La **Studio 44**  
è la macchina  
per lo studio professionale  
per il piccolo ufficio  
per il minore lavoro  
del grande ufficio.

***Olivetti Studio 44***

Prezzo lire **72.000** + I.G.E.  
compresa la valigetta